

مركز البحوث

تدريب القيادات

مرجع فى الأنشطة

ACTIVITIES

تأليف

إليزابيث كرستوفر - لاري سميث

ترجمة

نورة بنت عبد الله الفايز - بهية بنت عبد الحميد أبو علي

راجع الترجمة

د . سالم بن سعيد القحطاني

بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

تدريب القيادات
مرجع في الأنشطة

تأليف

إليزابيث كرستوفر - لاري سميث

ترجمة

نورة بنت عبدالله الفايز - بهية بنت عبدالحميد أبو علي

راجع الترجمة

د. سالم بن سعيد القحطاني

١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م

بطاقـة الفهرسة

ⓒ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٤هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كرستوفر، إليزابيث

تدريب القيادات: مرجع فى الأنشطة / إليزابيث كرستوفر، لارى سميث؛ ترجمة نورة بنت عبدالله الفايز، بهية بنت عبدالحميد أبو على – الرياض.

٤٠٠ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ٥-١٠٥-١٤-٩٩٦٠

١ – الرؤساء والمديرون – تدريب – السعودية

أ – سميث، لارى (م. مشارك) ب – الفايز، نورة بنت عبدالله (مترجم) ج – أبو على، بهية بنت عبدالحميد (مترجم) د – العنوان

ديوى ٦٥٨,٣١٢٤ ٢٣/٠٢٤٢

رقم الإيداع: ٢٣/٠٢٤٢

ردمـــك: ٥-١٠٥-١٤-٩٩٦٠

هذه ترجمة لكتاب:

LEADERSHIP TRAINING
A Source book of Activities

ELIZABETH CHRISTOPHER
LARRY SMITH

Kogan Page ltd. London
Nichols Publishing Company
New Jersey
1993

المحتويات

تابع - المحتويات

الموضوع **الصفحة**

قائمة الأنشطة

الفصل الثانى عشر: أنشطة الاتصال بين الثقافات:

الفصل الثالث عشر: أنشطة إدارة الصراع (النزاع):

الفصل الرابع عشر: أنشطة التدريب الإدارى:

مقدمة المترجمتين:

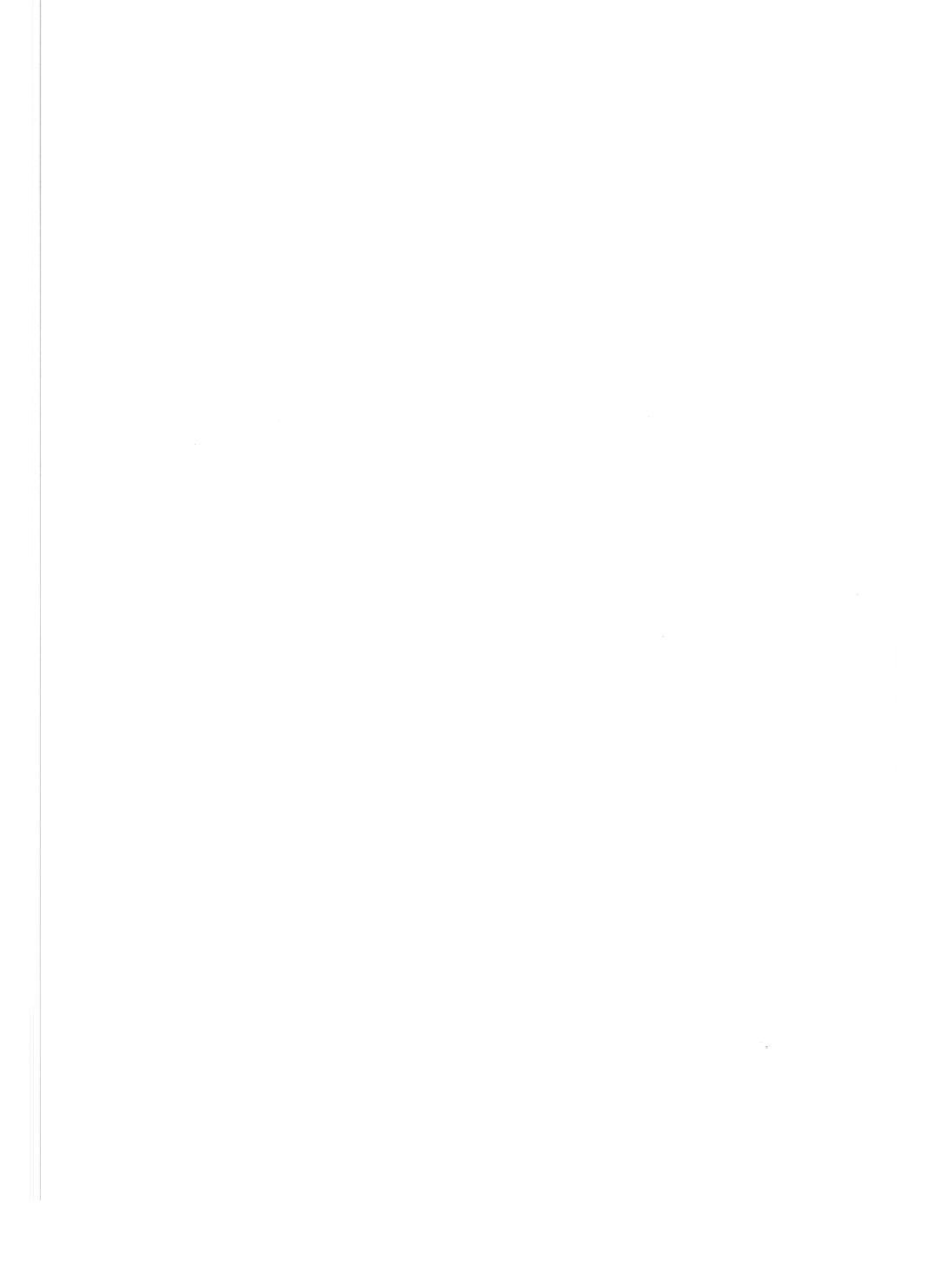
لما للقيـادات الإدارية من دور بارز فى دعم مـسـيـرة التنمـيـة، ولأن تدريب هذه القيادات يعد مطلباً أساسياً، وتأكيداً لأهمية دعم المواقف التدريبية بأنشطة عملية هادفة متفقة والاحتياجات التدريبية للفئة المستهدفة؛ فقد رأينا أن من المفيد ترجمة هذا الكتاب الذى يعد فى مجمله دليلاً ومرجعاً قيماً للقادة والمدربين فى أنشطة التدريب التى تتناول عـدداً من المهـارات الإدارية الأسـاسـيـة التى يجب توافـرها فـى القـادة، خاصة أن الكتب العربية فى هذا المجال تعد محدودة إن لم تكن معدومة.

ومع علمنا بوجود بعض الفقرات التى قد لا تكون مـلائمة لثقافة مـجتمعنا، إلا أن هذه الفقرات تعتبر قليلة جداً بالمقارنة بحجم الفائدة التى لمسناها بوصفنا أعضاء هيئة تدريب واضطررنا لوضعها كما هى؛ حرصاً على المحافظة على حقوق الناشرين.

نأمل أن يكون فى هذا الكتاب إضافة نافعة إن شاء الله للمكتبة العربية ورافداً جيداً للقادة والمدربين.

فريق الترجمة:

أ. بهية بنت عبدالحميد أبو علي أ. نورة بنت عبدالله الفايز



شكر:

نود أن نشكر الأشخاص والمنظمات التالية للعون الذى قدموه لنا - بشكل مباشر أو غير مباشر - لتأليف هذا الكتاب:

فى أستراليا:

BW Neville و RS Hubbard اللذان تبَنّينا نشاط "القلاع الجهنمية " من لعبتهما "لبنات بناء البرج متعددة الأغراض والمراحل".

Eileen Quingley و Narelle Isaac اللذان من خلال فكرتهما الأصلية طورنا نشاط "قبعة أمسية رأس السنة الجديدة".

فى الولايات المتحدة الأمريكية:

مركز شرق - غرب، هونولولو، هاواى.

معهد العلوم الإدارية اليابانى الأمريكى، هونولولو.

فى اليابان:

معهد اللغة اليابانية، "أوداوارا".

مقدمة:

يحتوى هذا الكتاب على موضوع متكامل، فهو يتحدث عن القيادة وعن قيادتك لمجموعات من الناس تتعلم عن القيادة.

يظهر القادة فى أشكال وأحجام عدة، وقد يكونون: قادة جيش، مصممى أزياء، مديرين، آباء أو أمهات، سياسيين، مدربى رياضة، وقد يكونون أشخاصاً مثلك ممن يتحمل مسئولية تعليم الغير.

وكما هو الحال فى جميع أنماط القيادة، فإن ضبطك للقاعة الدراسية يتكون من التأثير على الأشخاص لتحقيق أهدافك، وفى المقابل يتطلب من الذين تقودهم اكتساب مهارات جديدة ليصبحوا قادرين على تحمل مسئولية تحديد أهدافهم. وبصفة مستمرة تسعى أنت لإخراج نفسك من نطاق العمل عن طريق التفويض أكثر فأكثر إلى من تقودهم، حتى يستطيعوا الاعتماد على أنفسهم، وتتفرغ بدورك للبحث عن تحديات جديدة لمهاراتك الإدارية.

يحتوى هذا الكتاب على أنشطة متنوعة توضح كيف تؤثر فى الناس. وقد صمم كل نشاط بطريقة توضح علاقة "السبب بالأثر" بين سلوك القائد، واستجابة التابعين، وإنجاز المهام. إن معظم قادة المستقبل بحاجة إلى تعلم آلية هذه العلاقة. لا شك فى أن بعض القادة الذين يسحرون الجماهير يولدون ولا يصنعون، وإذا لم تكن أنت واحداً منهم فلا تيأس، فكل شخص من الممكن أن يصبح قائداً كفئًا؛ وذلك باكتساب مجموعة من المهارات الأساسية ذات الصلة.

إن القول بأن القيادة يمكن أن تدرس كما تدرس المحاسبة أو لحم المعادن سائد فى إدارة المنظمات. وفى الدول المتقدمة والدول النامية حالياً يصل الموظفون إلى القيادة بطرق متخصصة ومحدودة نسبياً، فقد يبدؤون محاسبين، أو مبرمجى حاسب آلى، أو ممرضين،

أو مشرفين اجتماعيين، أو محللى نظم، أو مدرِّسين، أو باعة فنيين، أو أى شيء آخر، ويحسنون العمل فى مجالاتهم فتتم ترقيتهم إلى مستوى الإدارة التى تتضمن القيادة. عندئذ يتحتم عليهم أن يتزودوا بالعديد من مهارات التعامل مع الآخرين التى ربما لم يحتاجوا إليها من قبل أو حتى كانوا يتجنبونها سابقاً، كالتفويض وفض النزاعات وتقييم أداء الغير.

وإضافة إلى ذلك، فإنه يعمل حالياً – وفى القرية العالمية – الكثير من قادة المنظمات فى محيط متعدد الثقافات تعتبر اللغة الانجليزية فيه لغة دولية ولابد لسلوك القائد من التكيف مع الكثير من الفروقات الثقافية.

لمن هذا الكتاب ؟

لقد أُعدّ هذا الكتاب لكل من يرغب فى استخدام أساليب التعلُّم التفاعلية (كالمناقشات الموجهة والخبرات المنظمة وتمثيل الأدوار والألعاب والمواقف التشبيهية) فى دورات تدريبية يكونون فيها مسؤولين رسمياً من تدريب القيادات فى مجموعات. ولا ينطبق ذلك فقط على المهنيين من مدرسين وأخصائيين اجتماعيين وقادة ناشئين وخبراء اتصال بين الثقافات ومستشارى تنمية الموارد البشرية ومهنيين فى مجال الصحة، بل ينطبق أيضاً على الأشخاص الذين لم يدربوا رسميًا لكنهم على الدرجة نفسها من الاحتراف مثل قادة المجتمعات. لقد كتب هذا الكتاب وفى ذهن كاتبيه هذا التنوع الواسع لقادة المجموعات المحتملين. ونعتذر إذا كانت بعض الأقوال تحمل صراحة زائدة لبعض القراء.

ماذا يحوى هذا الكتاب ؟

هذا الكتاب عبارة عن تجميع لأنشطة مصممة أساساً لتوضيح أنواع السلوكيات التى يجب أن يتعلمها القادة بطرق مختلفة، كاستخدام القوة حسب الموقف وتحديد الأشخاص المناسبين للمهام المناسبة، وتحديد الأهداف وإنجازها.

تتدرج الأنشطة ابتداءً من عبارات بدء مناقشات موضوعية ضمن مجموعات صغيرة إلى التمرينات المتخصصة كلعب الأدوار فى مواقف تشبيهية للحياة الواقعية مما قد يحرك المشاركين لإبداء ردود فعل متحمسة إما موافقة أو معارضة.

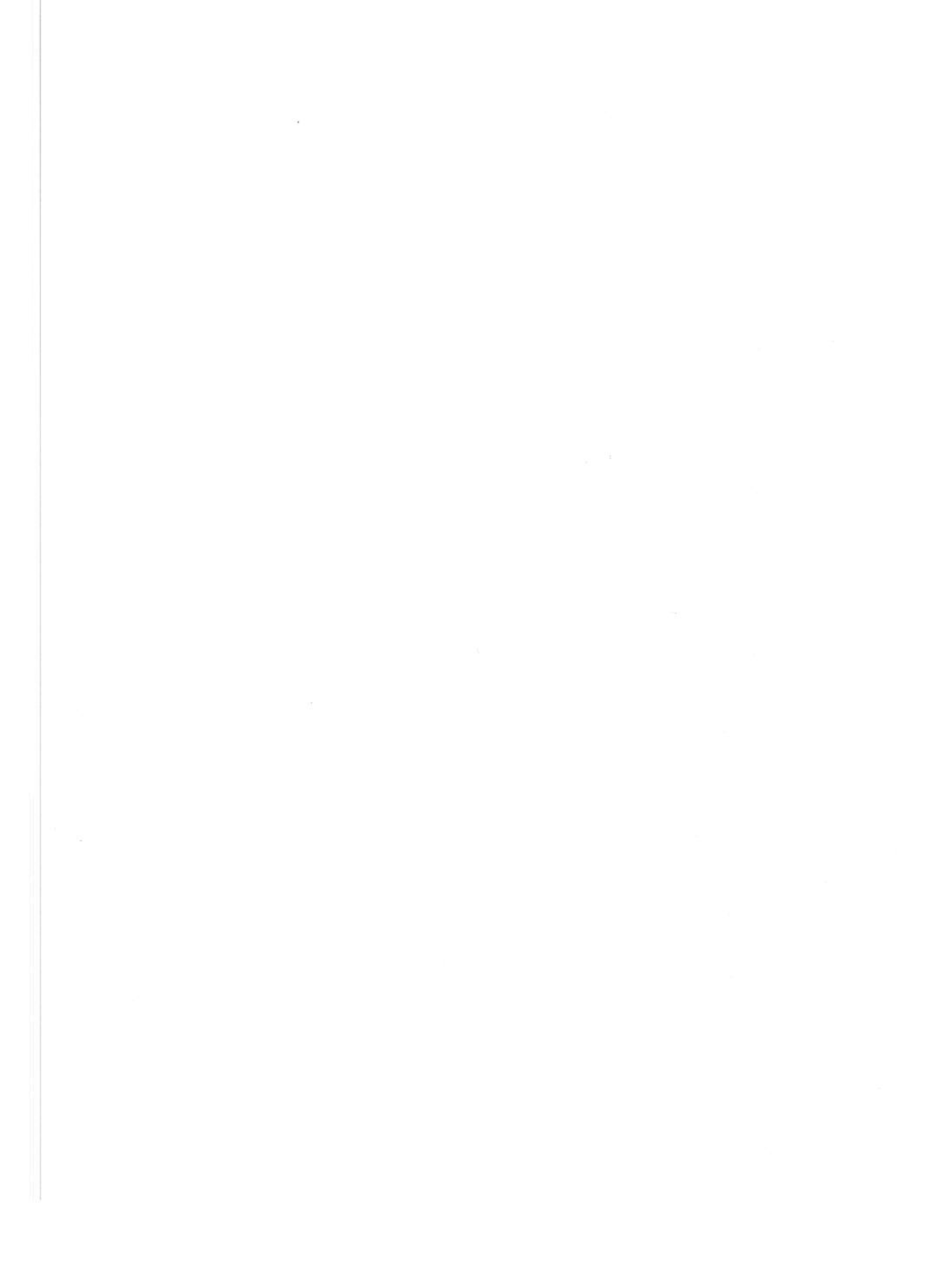
كيف يستخدم الكتاب؟

مهنة التدريس مليئة بالتحذيرات الشديدة مما يسمى بمخاطر استخدام الألعاب والمواقف التشبيهية كإستراتيجيات تعلُّم؛ نظراً لما تسهم به من إثارة للانفعالات الشديدة لدى اللاعبين. حقاً إن الألعاب تثير الابتهاج والغضب كما يعرف أى فرد قد لعب لعبة السلالم والثعابين مع الأطفال أو راقب لعبة كرة القدم مع الكبار.

ولا ننكر أن المعلمين الذين يستخدمون الألعاب وتمثيل الأدوار والمواقف التشبيهية فى الصف يجازفون بالعواطف، إلا أن مايقومون به هو مجازفة محسوبة العواقب؛ لأن المردود هو المشاركة الفعالة من الدارسين فى عملية التعلم.

والحجة القائلة إن طرق التعلم التفاعلى قد تكون خطيرة غالباً ما يكون مبالغًا فيها وتنظر إلى جانب واحد فقط. فتمرينات المواقف التشبيهية غير ضارة بذاتها. والعوامل المؤدية للانفعالات – البناءة وغير البناءة – تنبع من سلوكيات القائد خلال العرض والتوجيه واستخلاص المعلومات. والمدرسون على وعى تام بذلك؛ لذا يفضل البعض منهم تجنب هذه الأنشطة تماماً.

يصف لك هذا الكتاب بوصفك قائداً لقاعة التعلم ما قد تواجهه من مشكلات، وكيف تتجنبها إن أمكن، وكيف تحلها عندما تظهر. نتمنى أن تستمتع بالكتاب وتجده مفيداً على حد سواء. نرحب بك ونتمنى لك كل نجاح إذا كنت مستجداً فى طرق التعلم التفاعلى، ونحييك إذا كنت مثلنا من ذوى الخبرة فى أداء الألعاب.



الجزء الأول

مهارات القيادة

الفصل الأول

تولى قيادة التعلم التفاعلى

يناقش هذا الفصل المظاهر الآتية للمعلمين بوصفهم مساندين، ومعززين، ومرشدين للتعلم التفاعلى:

- كيفية التعامل مع سوء الفهم لقيمة التعلم التفاعلى.
- كيف يتعلم البالغون من خلال أنشطة التجريب؟
- كيف يتم تحفيز البالغين للتعلم؟
- مسئوليات قائد الفصل (المدرب) فى التعلم التفاعلى.

كيفية التعامل مع سوء الفهم لقيمة التعلم التفاعلى:

إذا كنت قد استخدمت أساليب التدريب التفاعلى تحت أى وضع فى محيط التنظيم فربما لن تندهش من القصة التالية، وهى عن إختلاف إدراك الناس للتعلم التجريبى.

تم حديثاً تكليف زميل لنا بالعمل مديراً للتدريب فى شركة كبيرة. وحتى تترك كين (Keen) انطباعاً قوياً لدى المدير الإدارى أوحت إليه أنها قد استخدمت لعبة المحاكاة لتعرض مهارات القيادة فى حلقة دراسية لكبار المديرين. نظر المدير من فوق نظارته ومن وراء مكتبه الكبير إليها غير مُبالٍ، وأجاب: المديرون ليسوا هنا للعب! إنه يعبر عن اعتقاد سائد بأن الألعاب فى برامج التدريب مضيعة للوقت والمال. فهو يرى أن الشركات تدفع لموظيفها لحضور الحلقات الدراسية والمؤتمرات المصممة للرفع من إنتاجيتهم وليس لتسليتهم.

إن الحقيقة التى لم يأخذها المدير الادارى فى الحسبان هى أن الإنتاجية المتميزة تعتمد على أكثر من القدرة على تشرب المعلومات والحقائق والأشكال. إن التعلم وحل المشكلات يشكلان جزءاً من العمليات المتواصلة والمستمرة طول الحياة لتغيير الاتجاهات والقيم، والمعتقدات التى تظهر من خلال المقارنة بين المعلومات الجديدة وما يعرفونه من قبل. إن الألعاب، والأدوار والمحاكاة وتمارين التفاعل الأخرى تزود المتدرب بالقاعدة التى ينطلق منها إلى العالم الجديد. إن مثل هذه الأنشطة إقليمها معروف ومقاساتها (Parameters) محددة، كما أن لها أدواراً وقوانين لبدايتها ونهايتها، ولها نتائج محدودة. وتعتبر هذه الأنشطة من أسس التعلم المريحة ومن الجيد استخدامها فى برامج التدريب. وذلك كما يجادل التربوى العظيم جون ديوى (John Dewey) (١٩٧٤) لأن عملية اكتشاف الدنيا الجديدة لا تخلو من ألم، فلا أحد يكتشف دنيا جديدة بدون أن يتخلى عن الدنيا القديمة.

كيف يتعلم البالغون من خلال أنشطة التجريب؟:

من أجل تطوير النقاش، يمكن تقسيم دوافع التغيير (التى تشمل دوافع التعلم) إلى ثلاثة أقسام رئيسة:

- الرغبة فى السيطرة على الأوضاع والإبقاء على قوة التحكم فى النفس والناس حتى وهم يتبدلون ويتغيرون خلال تقلبات الحياة.
- الحاجة المستمرة إلى ضبط العلاقات الشخصية للمحافظة على خُطا التغيير.
- التحدى الفكرى فى حل المشكلات كلما ظهرت خلال مراحل التغيير.

يمكن أن يقال إن التعلم الذى نوازيه بحل المشكلات ويعرّف بوصفه تغييراً مناسباً لدى المتدرب هو عبارة عن القوة فى مخالطة الناس والتغلب على العقبات، وكذلك أساليب التعلم التفاعلى. إن أى شخص قد لعب ألعاباً تفاعلية - كلعبة المطاردة، أو كرة المضرب، أو لعبة الورق، أو لعبة التخمين، أو لعبة الثعابين والسلالم، أو لعبة السنوكر،

أو كرة القدم، أو كرة الطائرة أو لعبة الطاولة - سيلاحظ وجود نفس الدوافع بها جميعاً. إنها جميعاً تتطلب حل بعض أنواع المشكلات ودعم أعضاء الفريق للانتصار على الخصم والفوز باللعبة.

إن الناس يجتازون هذه الدوافع بدرجات ونسب مختلفة: فالبعض يستمتع بالمخالطة الاجتماعية للعبة أكثر من الفوز بها، والبعض الآخر سيغش أصدقاءه المفضلين ليربح. وبعض الناس يلعبون الألعاب للمحافظة على اللياقة، والبعض الآخر يسعى لتنمية التفكير المنطقى من خلال التأمل طوال لعبة الشطرنج، ولكن أغلب الألعاب تستثير جميع مواطن القوة كمشاعر الناس وحل المشكلات، لهذا فإن الجميع فى الواقع يحبون الألعاب بشكل أو بآخر.

تشكل الألعاب نوعًا من التعلم التفاعلى، فهى تدعم وتشجع عنصر التحفيز الذى تشتمل عليه جميع أنواع التعلم - حتى التجريدية منها كالرياضيات. إن تعلم الطلاب للرياضيات يصطدم بكثير من الحقائق كشخصية المعلم، وأسلوب التدريس (مع التأكيد الخاص لكل من التعلم المعرفى، والوجدانى، والمهارى الحركى) وطريقة الطالب فى التعلم. فعلى سبيل المثال قد يستجيب بعض الناس لطريقة "السبورة والكلام" عند شرح قواعد الرياضيات بشكل أفضل؛ لأنهم يحبون أن تقدم الحقائق فى شكل خطوات وبراهين متسلسلة، وهؤلاء هم الذين يصدقون ويفهمون بالمنطق. وهناك آخرون - كإحدى صديقاتنا - قد لا يكونون سعداء بهذا الأسلوب فى التعليم؛ لأنهم يحتاجون إلى أن يكونوا قادرين على الربط بين التجريد والتجارب. لقد تعودت صديقتنا تلك أن تندب حظها بسبب أنها "ليست جيدة فى الرياضيات" حتى بينا لها أنه ليس لديها مشكلة فى موازنة دفتر شيكاتها، أو عمل معدل الفوائد فى رهاناتها، أو المقارنة بين زجاجتى قهوة فى السوق غير متساويتين فى المقاس؛ وذلك لمعرفة الأرخص منها، أو حساب كم ستأخذ الرحلة إذا توقفت فى الطريق لشرب شاى الظهيرة مع عمتها جيسيكا (Jessica).

صرخت صديقتنا قائلة "ولكن كل ذلك ليس رياضيات، تلك هى الحياة". هكذا هى إذن، وهكذا بعض الناس يتعلمون المزيد عن الرياضيات من خلال طرق التدريس المستندة إلى التجربة مثل الألعاب والمواقف التشبيهية بدلاً من سماع المحاضرات أو قراءة الكتب. ومن المسلم به أن هناك مصنفات مطبوعة تثبت أن بعض أنواع التعلم غير عاطفية، ولكن خبراتنا على مدى عقدين فى التدريس تؤكد أنه يكاد يكون من المستحيل أن نبدأ فى السيطرة على عمليات تعليم أنفسنا وتعليم الآخرين، ما لم يكن هناك اعتراف سابق بالمكون العاطفى أو مكون الأحاسيس، أى الحافز للتعلم.

كيف يتم تحفيز البالغين للتعلم؟:

لقد طُلب منا على مدى سنوات أن نصمم ونقيم كثيراً من الألعاب التعليمية للشباب وللبالغين. وقد توصلنا إلى نتيجة مفادها أن أغلب الشباب يستمتعون بهذه الأنشطة، ولكنهم لا يتعلمون منها بنفس القدر كما يتعلم البالغون، رغم أن هذه النتيجة مرتبطة بسلوك المدرب أكثر من ارتباطها بمادة التعلم التفاعلى نفسها: فمثلاً إن معلمى المدارس الابتدائية والعمال الشباب وجدوا أن أساليب التعلم بالتجارب فعالة إلى أبعد حد، وهذا قد يعنى أن المدرسين الذين تعودوا على العمل مع البالغين يحتاجون لاكتساب مهارات مختلفة بعض الشىء لتقديم المادة التعليمية إلى الطلاب الأصغر سناً، بدلاً من تغيير أساليبهم فى التدريس.

وهكذا فإن الناس يتعلمون من أساليب التفاعل بشكل غير مباشر، فهم يجربون التفاعل مع أعضاء الفريق الآخرين ومع قائد الجلسة أولاً، ثم بعد ذلك يلقون التشجيع لربط هذه التجربة - وما يلاحظونه من تجارب الآخرين - بصورة إدراكية مع سياقات أوسع وأكثر عمومية وسياقات نظرية. لقد أكد بعض المعلمين أن الأطفال لا يملكون القدرة نفسها فى هذه العملية فقد أوحى مالكولم نولز (Malcolm Knowles) (١٩٧٧) مثلاً أن أساليب التعلم بالتجارب والخبرات تناسب البالغين أكثر من الأطفال؛

لأن لدى البالغين إطاراً من المعلومات والخبرات أكثر اتساعاً ضمن نطاق يستطيعون اكتشاف استجاباتهم من خلاله.

وبالرغم مما ذكر سلفاً فإنه منذ الطفولة الأولى (وحتى قبل ذلك، حسب رؤية بعض النظريات)، يبدأ الأطفال دورة تعلم الخبرات. فهم يستطيعون قبل وقت طويل من القدرة على الكلام أن يعكسوا خبراتهم ويعمموا استنتاجاتهم منها فى سلوكيات اختبارية جديدة، فعلى سبيل المثال يتعلم الأطفال الصغار جداً - حتى قبل أن يتكلموا - أن الأشياء التى على شكل زجاجة أو على شكل كوب تعنى "الشرب" وهكذا فإنهم: يصيِّحون عندما يرون مثل تلك الأشياء، وذلك لمعرفتهم سابقًا أنهم لن يحصلوا فى المقابل على الشرب. وهكذا يعدلون سلوكهم حسب النتيجة. وعندما يبدأ الأطفال الدراسة، يكونون قد كونوا رصيداً من خبرة الحياة التى قد تكون فى بعض الأحيان أعمق مما لدى مدرسيهم، وربما يكونون قد تعلموا من قبل أساليب (تكتيكات) البقاء فى مدرسة صعبة أكثر مما يمكن أن تقدمه لهم وزارة التعليم من نصائح.

ورغم ذلك يبدو أن الأطفال والمراهقين الصغار يعانون صعوبة فى التفكير فيما لا تدركه حواسهم وذلك عند ربط خبراتهم المدرسية بالحياة الواقعية. ربما يعود ذلك إلى أخْذهم عن أغلب أنظمة التعليم فكرة أن الألعاب للمتعة وليست للتعلم. كما أن بعض الشباب غير قادرين على ملاحظة مكامن التعلم فى أدوات التفاعل كالألعاب والمحاكاة إذا كانوا يعانون قصراً فى سعة التركيز، أو يعانون مستوًى عالياً من العدوانية المطلقة أو يعانون انخفاضاً فى دوافع التعلم.

وللتعامل مع هذه الافتراضات؛ فقد ضمنا فى هذا الكتاب بعض الأنشطة التى صممت أو اقتبست لتقدم لمجموعات من الشباب فى أعمار متباينة بين (١٢ - ١٨) سنة. وقد وضعنا فى هذه الأنشطة فقرات تهدف إلى زيادة تركيز اللاعبين، والتقليل من عدوانيتهم

بطريقة بناءة، وحفزهم على رؤية بعض الفوائد والأشياء والإمكانيات فى محاولة لتعليمهم التحكم فى حياتهم بشكل أكبر.

مسئوليات قائد الفصل فى التعلم التفاعلى:

يجب على قائد الجلسة أن يحافظ على توازن فعال بين كل من السلطة والمهمة والناس، ولكن غالباً ما تكون أشكال القيادة غير متوازنة بسبب الصراع بين شخصيات القادة وعوامل أخرى نفسية ومنطقية. ولنضرب مثلاً لذلك بالقادة العمليين الذين يرغبون فى التدخل فى المشكلة بدلاً من تحويلها إلى مساعدين مؤهلين - حتى لو كان التفويض يحفز المساعدين ويزيد من نضجهم. يجد بعض قادة الجلسات أن من الصعوبة أو الاستحالة ترك الحرية للاعبين للانطلاق مع اللعبة، حتى لو فضل المشاركين ذلك، أو أنهم يشاركون المجموعة بشكل شخصى إلى حد أنهم يهملون نقص المهارات الواجب تعلمها ويدفعون اللاعبين إلى خبرات عاطفية ليسوا جاهزين لمعالجتها.

من جانب آخر فإن قادة اللعبة الذهنية يقدمون تعليمات ويتوقعون أداءً بدون الاهتمام بإنسانية اللاعبين ودوافعهم، وقادة لعبة نزعة القوة يحكمون جلسة التلخيص حتى لو كان اللاعبون يعرفون أكثر منهم عن بيئة الحياة الحقيقة للعبة. إن استخدام السلطة يشكل عامل خطورة فى كل عمليات التعلم، فالمديرون يمكنهم أن يدمروا أو يقووا بناء النشاط، ويمكنهم أن يستخدموا شخصياتهم للتأثير على إدراك اللاعبين لماهية وحقيقة هذا النشاط - كما يوضح المثال التالى:

لقد كان النشاط هو الديجيكون (Digicon) (نشاط رقم ٤٠، الفصل ١١). وكان مسرح هذا النشاط سجناً به عدد من فرق اللعب الذين يمثلون شخصيات عدد من السجناء المحبوسين فى زنزانات منفصلة، وأملهم الوحيد فى الهروب هو الحصول على المفتاح من خلال تقديم أوامر بلغة مبتكرة لأجهزة (الروبوت) أو مايعرف بالإنسان الآلى.

ولقد صِيغ حوار الديجيكون على نحو قصصى حيث حدد المدير المشهد لفظياً، عندما روى قصة عن السجن والهرب، وعن الأشخاص الآليين (robots) ومراقبيهم. وهكذا أعطى قائد اللعبة افتراضات عن طبيعة النشاط للاعبين قبل البداية؛ مما أوجد درجة من الإجماع وهيأ الناس لاستقبال نفس النوع من رسائل التعلم عن النشاط، بالإضافة إلى ذلك فإن طبيعة أدوار اللاعبين قد حددت من قبل ومن ثم حُدِّد نوع السلوك المناسب لكل دور، وهكذا يقصر آخذو الأدوار تفسيراتهم على المعايير (Parameters) الحالية.

يتطلب الديجيكون من المشاركين العمل فى فرق صغيرة بحيث يشتمل الأداء على قوانين يمكن تنفيذها بقوة، فهى ترفع من سيطرة المدير على المجموعة. وهناك أيضاً سلسلة من الأحداث المنطقية والنظامية تحت سيطرة المدير. كما أن النشاط تنافسى وموجه نحو المهمة، ويتركز أداء اللاعبين وردود أفعالهم فى أضيق الحدود، خاصة أن الأشخاص الآليين على وشك الانتهاء من مهمتهم، فاهتمامهم بمعرفة من سيكسب أكبر من اهتمامهم باكتشاف مشاعرهم المتضاربة حيال طبيعة النشاط.

إن الجانب الممتع فى الديجيكون هو تنظيم اللاعبين حتى لا يكونوا انتقاديين لهذا النشاط بوصفه وسيلة تعلم، فمن المحتمل استجابتهم بشكل إيجابى للاقتراحات التى قد يقدمها المدير عن القيادة الفعالة وغير الفعالة وعن سلوك الفريق. إن جميع هذه الخصائص فى تركيب الديجيكون وجدت من أجل تحقيق التقارب (الالتقاء)، وذلك مثل الخاتمة والمشاعر التى تظهر عندما نجد الإجابات الصحيحة لمشاكل الحياة الواقعية.

تعتبر أنشطة التعلم فى هذا التصميم المغلق مناسبة خاصة عند نقل الحقائق الواضحة والملموسة كمحتوى نظرية معينة، وذلك كما تقول نظرية فدلر (Fiedler). عن تفاعل القائد والمهمة والتابعين (فدلر وشيمرز) (Fiedler and Chemers) (١٩٧٤) أن التصميمات المغلقة للأنشطة التعليمية غير فعالة جداً إذا كان الهدف هو تشجيع النقاش النقدى لوجهات نظر مختلفة اختلافاً واسعاً.

من ناحية أخرى فإن تركيبة مجموعة المشاركين تعتبر عاملاً حاسماً آخر فى التعلم التفاعلى. إن التعلم البنائى الالتقائى إنما يتم تصحيحه من قبل الأفراد المشاركين الذين لديهم آراء مخالفة للموضوع ذى العلاقة والمتحفزين لطرح الأسئلة حول الرسائل المضمنة فى النشاط. وإذا كان هؤلاء الناس ذوى فضول عالٍ وعقول تجريبية (مثل الإحصائيين) فإنهم قد يكونون غير معتادين على التعلم من خلال الاستعارات (المجازات) كالمحاكاة ولعب الأدوار، وربما يستجيبون بصورة أكبر لمحاضرة أو عرض مسرحى.

أدى مدرب يدعى بيتر (Peter) نشاط الديجيكون فى مؤتمر لتنمية الموظفين حضره مجموعة من المعلمين من كل الولاية. وقد أراد بيتر أن يعرض فوائد النقاش الجماعى الصغير بوصفه بديلاً جذاباً للدرس الفصلى التقليدى "السبورة والكلام". ولأن عدداً كبيراً من المشاركين من خلفيات تعليمية تقليدية قد حضروا المؤتمر؛ فإنه قد أراد بذلك أن تكون مهمته سهلة من خلال جذب هؤلاء المتشددين إلى جانبه منذ البداية.

وهكذا فقد أجرى بيتر بعض التغييرات فى التصميم الأصلى للديجيكون الذى عزز بكفاءة بناء التقارب. ومع ذلك، فعندما سألناه فى وقت لاحق عن السبب، لم يكن قادراً على أن يقول أكثر من أن هذه التغييرات "قد بدت صحيحة" كان بيتر مدركاً من خبراته المهنية أن بناء نشاط التعلم التفاعلى يؤثر على الرسائل التى ينقلها. وفيما يلى الإجراءات التى اتخذها بيتر:

١ - لم يسمح بيتر بالكلام إطلاقاً، ما عدا ما هو موجه للأشخاص الآليين من أوامر غير إنجليزية، والتى من المفترض أن تنقل إليهم بواسطة المقلد (الممثل). لقد ضاعف هذا الإجراء من حواجز الاتصال بين السجناء والأشخاص الآليين. ولكن محاولاتهم لاجتياز هذه الحواجز قد جعلتهم مجموعة متماسكة جداً، وقد خدم ذلك مصلحة بيتر فى إقناع المشاركين بأن المجموعة الصغيرة أكثر إنتاجية كتلخيص للحدث.

٢ – سمح بيتر ببقاء إنسان آلى (روبوت) مع سجناء زنزانته الأصليين بدلاً من التغيير الكلى لقائمة المصطلحات الشخصية (الخاصة)، فكان لهذا تأثير فى ربط الأشخاص الآليين بقوادهم أكثر وكذلك فى تعزيز روح الفريق.

٣ – ابتكر بعض الأدوار الإضافية، كدور السجانين، لتطبيق القوانين. وأعطى ممثلى الأدوار الإضافية تعليمات سرية حيث طلب منهم أن يتحركوا حول الغرفة خلال اللعب؛ للتأكد بأن أحداً لم يترك زنزانته وأن الأشخاص الآليين لم يغشوا. كما رفع قدرته على إدارة المجموعة بفعالية حيث وظف له عملاء بينهم.

٤ – قدم بيتر هذا النشاط بمنزلة تمرين لحل المشكلات حيث يشكل التعاون بين أعضاء الفريق مفتاح الفوز للمجموعة.

كانت نتيجة أسلوب بيتر، أنه بالرغم من أن اللاعبين كانوا سعداء جداً واشتركوا فى اللعبة بنشاط صاخب إلى حد كبير، خاصة قرب النهاية، إلا أن قدرته على إدارة النشاط كانت قوية بشكل كاف لقيادة تلقائيتهم لتخدم نهايته. وفى أثناء فترة التلخيص كان بيتر سريعاً فى تتبع ملاحظات اللاعبين التى تؤيد غاياته. فبدأ بالسؤال: هل استمتعتم باللعبة ؟. وقد كان هذا هو السؤال الأول من عدة أسئلة تعمل مجتمعة، ومباشرة بدأ اللاعبون فى وصف كيف أن النشاط كان ممتعاً ومجدياً فى خلق مجموعة متفاعلة (ديناميكية)، منتقلاً بالمؤتمر إلى نقطة البداية.

طلب بيتر أمثلة وأجابت إحدى الشخصيات الآلية (robots) بأن التعاون بينها وبين فريقها لإنشاء قائمة ذاكرتها من الأوامر جعلها تشعر بالانتماء لأعضاء فريقها. وأصبح مهماً جداً بالنسبة لها ألا تخذلهم عندما تنطلق اللعبة، مع أن هذا قد جعلها تشعر بالقلق والإحباط لأن تخطيطهم كان غير ملائم، ولكن ذلك لا يمنع من الرغبة فى المحاولة.

أوضح لاعب من مجموعة أخرى بأنه لاحظ – بتعاطف بالغ – مشاكل الاتصال لهذه الشخصية الآلية وكيف أنها عملت هى وقائدها بصعوبة للتغلب عليها. قال إن عواطفه كانت العامل الحاسم فى عزمه على إطلاق هؤلاء السجناء عندما يصبح طليقاً. أكد بيتر أن هؤلاء المعلمين يقولون ذلك فى الحياة الواقعية، ورغم أن الطلبة المستقلين كلياً قد يكونون محفزين، إلا أنهم يحتاجون إلى دعم فعال من أعضاء مجموعتهم. وقد قوبل هذا التأكيد من بيتر بنقاش عام، واستعجل لاعب آخر ليضيف: "أمانتنا – نحن المعلمين – ليست كافية، وإنما على الطلاب معرفة ماذا يعملون وكيف يعملون".

بعدها ترك بيتر هذا الموضوع وانتقل للسؤال عن حدود الاتصال. فعلق بعض اللاعبين بأنهم كانوا محبطين جداً عندما علموا فى البداية أنه غير مسموح لهم بالكلام، أو حتى باستخدام كلمات واقعية، ولكنهم أضافوا أنهم عملوا فى آخر الأمر "بشكل بديهى تقريباً" مع أشخاصهم الآليين من خلال لغة الجسم ليشكلوا قائمة الكلمات. واستمر بيتر فى هذا البحث حتى انقلب النقاش إلى سلسلة من العبارات من اللاعبين عن أهمية الثقة، والصراحة فى الاتصال، والحاجة إلى العمل بجدية لفهم الآخرين وأهمية تطوير مهارات الاتصال الجيدة للوصول لهذه النهايات.

أكد بيتر بعدها أن مهارات الاتصال الفعالة قد عرضت من قبل الفريق الفائز "لأنهم فازوا". شجع هذا أعضاء الفريق على شرح عملية توزيع العمل (الجهد)، أى كيف أن واحداً منهم برز قائداً موزعًا أدوار الآخرين، ولهذا كان أحد الأشخاص مسئولاً عن ابتكار وتقليد كلمات الأمر، وآخر عن كتابتها، وآخر راقب قائمة ذاكرة الشخص الآلى، وهو بنفسه قاد الشخص الآلى خلال اللعب. وقد برهن ذلك للجميع على أن التقسيم الملائم للعمل كان عاملاً رابحاً عند القائد الثقة المؤهل. وسأل بيتر إذا كان هذا ينطبق أيضاً على الجميع فكانت الإجابة العامة بنعم.

طلب بيتر من الفريق الفائز التعليق على "تخطيطهم" بافتراض أن التخطيط الفعال يعتبر عاملاً حاسماً للفوز باللعبة، وربما جادل إلى حد الإقناع بما يفيد العكس بأن الإستراتيجية الناجحة كانت ارتجالاً مبتكرًا ومرونة عفوية. فمثلاً يمكن أن يكون الفريق الفائز قد قرر أن يفترض بأنه فى زنزانة لها قضبان مثل القفص، وليست غرفة مغلقة؛ وهذا ما ألغى الحاجة إلى توجيه الإنسانة (robot) الآلية بأوامر تعنى "افتحى الباب"، فما عليها فقط إلا أن تقوم بتسليم المفتاح لقائد الفريق "من خلال القضبان". وهذا قد سهل كلاً من ألفاظها ومهمتها؛ مما جعل عملها أسهل من بقية الأشخاص الآليين. إضافة إلى ذلك فإن الفريق الذى خطط المصطلحات المعقدة كان الأبطأ. ورغم أن هذا البحث فى الأسباب لم يكن جزءًا من تلخيص بيتر؛ فقد كان يريد أن يوضح أن الفريق الفعال من الطلبة يحتاج إلى خطة درس دقيقة. ولهذا عندما لفت أحد المعلمين الانتباه لتعطل خطة الفريق البطىء، أجاب بيتر باقتراح أنه بالرغم من أن التخطيط الزائد يمكن أن يكون إخفاقًا للذات فالارتجال تكتيك خطر، ما لم يعرف عضو الفريق زملاءه بشكل جيد. وقد مال اللاعبون إلى الموافقة مع ما قال بيتر لأنه هو الذى قدم اللعبة منذ البداية تمرينًا على التخطيط وقد سلم بذلك عندما لخص النشاط.

خلال هذه المناقشة التى استمرت لحوالى ثلاثة أرباع الساعة، كان بيتر قادراً على أن يوسع نطاق تعلم اللاعبين لأنشطة الحياة الواقعية فى غرفة الفصل بعدد من الطرق المختلفة. ولم يكن لديه أى مشاكل فى الوصول إلى اتفاق مع المجموعة. وقد كان النقاش حياً وحماسياً مما جعل المعلمين يشعرون بأنهم قد استنتجوا أفكاراً جديدة فى كيفية التعاون مع طلابهم.

خلاصة:

بينما تظل قيمة أساليب التعلم التقليدية (مثل المحاضرة، والعرض) عالية، قد يكون المتعلمون البالغون خاصةً فى بعض الأحيان أكثر دافعية (تحفزاً) للتعلم من خلال

أساليب التعلم التفاعلى التى ترجعهم تدريجيًا إلى خبرات حياتهم. وقد تكون دراسة بعض السلوكيات، مثل القيادة، فعالة أكثر من خلال الأنشطة التجريبية كمجموعات النقاش الصغيرة ولعب الأدوار والألعاب، والمحاكاة. ومع ذلك فإن مقدمى هذه الأنشطة لديهم مسئولية للاعتراف بقوتهم بوصفهم قادة، ولتعديل أساليبهم القيادية لخدمة حاجات التعلم عند المجموعة.

الفصل الثانى

الأدوار الفعَّالة وغير الفعَّالة فى التعلم التفاعلى

يناقش هذا الفصل ما يلى:

- هل يجب على كل شخص أن يأخذ دوراً فعالاً فى عمليات التعلم التجريبى؟
- كيف تجعل الأدوار غير الفعَّالة أكثر فعَّالية؟
- من يضع المشهد (المنظر) للتعلم التفاعلى؟

هل يجب على كل شخص أن يأخذ دورًا فعالاً فى عمليات التعلم التجريبى؟:

يبدو أن بعض الناس يصبحون أكثر اندفاعاً للتعلم عند قيامهم بأدوار الملاحظين وليس بأدوار المشاركين، ورغم ذلك أكدت غالبية الكتابات فى التعلم التفاعلى أن جميع المتعلمين فى حاجة إلى المشاركة؛ مما يدل على أن المراقبين ليسوا مشاركين. وإذا افترضنا أنهم يتعلمون، وأن الناس يتعلمون بشكل جيد من الافتراضات، والقوى المحركة، والمعانى الخفية لنشاط معين عن طريق مراقبته. فإنه فى لعبة المحاكاة مثلاً، يرى الملاحظون اللعبة كاملة، ولهذا ربما يستنتجون معانى هادفة أكثر من شخصيات اللاعبين؛ وذلك لأن اللاعبين على الأرجح سيفسرون النشاط حسب خبراتهم الشخصية الضيقة.

ومن المؤسف أن ألعاب التعلم تنفذ عادة بالطريقة السابقة، ولذلك فالمراقبون الوحيد، على سبيل المثال، هم هولاء الذين يقودون اللعبة. وهكذا فقائد الجلسة دائمًا هو الشخص الوحيد الذى يرى أداء المشاركين بشكل كامل، ولهذا فهو الوحيد فى الموقع القوى الذى يدرك كيف نشأ شكل النزاع أو الإجماع. وتعتمد المجموعة على وجهات نظر هذا الشخص، غير المتأثرة بانطباعات مختلفة لدى الآخرين.

كيف تجعل الأدوار غير الفعالة أكثر فعالية؟:

إن القيادة عبارة عن زيادة الدوافع والنضج لدى الأتباع. لذلك فإنه يتعين على قيادة الفصل أن تعمل باتجاه القضاء على عدم فعالية المتعلمين، وتطوير قدرتهم لتحمل المسئولية نحو تعلمهم. وثمة إجراءان فعالان هما:

(١) أن تقدم الأنشطة بعدد قليل من المشاركين فى حين تكون البقية عبارة عن جمهور الحاضرين.

(٢) أن يتم تصوير اللعبة بالفيديو وإعادة عرضها بعد ذلك للجميع، بحيث يصبح الممثلون هم الجمهور، ويستطيع كل شخص أن يرى أنماط السلوك دون الاعتماد الكلى على القائد ليخبرهم بما حصل.

إن مفهوم بناء النموذج عن طريق أنشطة التجريب يعتبر مهماً لفهم كيف تعمل هذه الأنشطة بوصفه إستراتيجيات للتعلم. إن عملك هو توفير عدد من الوسائل التى يستطيع اللاعبون استخدامها لاختبار هذا البناء بأنفسهم وسوف يلاحظون كيف أن السبب والنتيجة يبرزان من خلال العلاقة بينك وبينهم، وبين بعضهم البعض. لا يمكن للاعبين الوقوف دائماً متفرجين يراقبون العملية بالكامل خلال حدوثها، علماً أن بعض الناس أكثر موضوعية بطبيعتهم من البعض الآخر، حتى قيادات الفصل أنفسهم لا يستطيعون دائماً الإلمام بطبيعة ونطاق وتأثير سلوكهم على المجموعة ما لم يبحثوا بعزم عن ردود الفعل من المجموعة.

إذا افترضنا جدلاً أنك تريد تمريناً لتشرح موضوعات عن القيادة والسلطة (كجزء من مقرر للتدريب الإدارى). فإن لعبة الديجيكون التى استخدمت فى الفصل السابق من هذا الكتاب لتوضيح أسلوب القيادة المباشرة قد تناسبك، ولكن ليس هناك ما يمنع من تنفيذ وتلخيص الديجيكون واستخدامه إذا رغبت فى التغلب على عدم فعالية المتعلمين لديك لتدفعهم إلى التفكير بأنفسهم. قد تعتقد أن الهدف من أنشطة التعلم

التفاعلى هو أن تعطى المشاركين وجهات نظر مختلفة حول مسألة معينة، أكثر من إقناعهم بالوصول إلى استنتاجات حددتها مسبقاً. إن من الممكن جداً أن تستخدم الديجيكون بأى طريقة تريد، بشرط أن تعرف كيف تتلاعب بالمتغيرات الذهبية الثلاث لأى نشاط تعلمى: الهدف، والبناء، والمجموعة.

فإذا رغبت أن تخضع الديجيكون لهذه الاعتبارات فما عليك إلا القيام بما يلى :

١ – قدم اللعبة بطريقة موجزة، واجعل الحوار بسيطاً وبالتالى غامضاً. إن العوامل المجهولة سترضى بعض اللاعبين، ولكنها ستغضب أو تضايق البعض الآخر، وهذا أفضل؛ لأن ذلك سيعزز الاختلاف فى إدراك الناس للعبة.

٢ – نظم اللاعبين فى فرق مختلطة بأعداد مختلفة، وضع الأشخاص الذين هم من أقسام أو منظمات مختلفة مع بعضهم. ولا تسمح بأى احتجاجات.

٣ – اسمح للسجناء فى كل زنزانة بنقاش حر وكافٍ قبل أن توجههم إلى برمجة أشخاصهم الآليين. وحاول ألا تضع حداً لابتكار اللاعبين لكلمات الأوامر.

٤ – راقب هذه العملية بحذر، مبديًا عدم التدخل، ولاحظ أنواع عدم الاتفاق التى قد تظهر. حدد أى قادة يظهرون فى المجموعة، وأى أشخاص يبدون غير فعالين أو عدوانيين فى غير العادة؛ وعندما يبدأ التلخيص بعد اللعبة، حدد هؤلاء الأشخاص ووجه بعض الأسئلة لهم لتعطيهم فرصة كافية ليعبروا عن آرائهم المشتركة والمتفرقة. تذكر أنه فى حين احتاج بيتر (فى المثال السابق) إلى مجموعة متجانسة لخدمة غرضه، فإن غرضك سيتطور بتشجيع الاختلافات؛ لأنك تريد وجهات نظر مختلفة، وليس إجماعًا.

٥ – اجعل عوائق التقدم صعبة وغيِّر قوائم ذاكرة الأشخاص الآليين قبل تشغيلهم. سوف يعانون مشكلة اختلاط الولاء بين فريقهم الأصلى وقادتهم الجدد. هذه المشاعر ستخلق عدم تكافؤ وهذا سيؤدى إلى إعاقة الإجماع لاحقاً عند التلخيص.

٦ - تجاهل جميع الغش مهما كان فاضحاً، واسمح للأشخاص الآليين أن يدفع بعضهم بعضاً ويلتحموا. قل واعمل أقلَّ ما تستطيع فى أثناء اللعب ودع اللاعبين يعيدون بناء القوانين. سوف تجدهم منهمكين - فى أثناء العملية - فى الصراع وكذلك النتيجة. ستكون اللعبة عبارة عن رحلة استكشافية بالنسبة لهم، أكثر منها سباقاً توجه فيه الأنظار إلى النهاية فقط.

٧ - ركز التلخيص على الأسئلة التالية: "لماذا فعلت كذا وكذا ؟" و "ماذا فعلت ؟" وذلك أكثر من التركيز على "كيف قمت بحل المشكلة ؟" ثم حدد أنواع ردود الفعل المختلفة، واقبلها جميعاً على أنها ملزمة واربطها بموضوعات القيادة والسلطة وابْقَ موضوعياً ومحايداً. سيستاء بعض اللاعبين على الأرجح من هذا السلوك؛ وذلك لأنهم يتوقعون أن تخبرهم ماذا تعنى اللعبة. فهم يريدون أن يعرفوا ما هى الإجابات الصحيحة، بدلاً من أن يفكروا فى الأشياء بأنفسهم، ولكن الهدف من النشاط التباعدى هو خلق وجهات نظر متضاربة وليس إجماعًا. فمثلاً، فى إحدى المناسبات عندما نفذنا اللعبة بالطريقة التى شرحناها الآن، اثنان من بين ثلاثة من الأشخاص الآليين اعترضوا بعد ذلك؛ لأنهم شعروا بأنهم مثل الألعاب التى ليس لها عقل لعدم كفاءة المعالجين الذين يبحثون عن القوة (المفتاح) من خلال جهود الأشخاص الآليين؛ لهذا لم يحصلوا على مكافأة. الشخص الآلى الثالث عمل بسعادة مع قائده وشعر بالرضا عن تلك العلاقة. إن ردود الأفعال المتضاربة خلقت نقاشاً مفيداً عن الطرق التى يدرك بها الأتباع القيادة. أتيحت الفرصة للجميع لتفريغ الضغوط والتعبير عن الرضا الذى عرفوه فى أثناء اللعبة، وكانوا قادرين على الربط بين هذه المشاعر وسلوك القيادة - استخدام القوة - التى استخدمها السجناء.

من يضع المشهد للتعلم التفاعلى :

بوصفك مدرباً عليك أن تضع نشاطاً تعلمياً تجريبياً لتحقيق أهداف محددة، إن مهمة وضع المشهد هى مهمتك أنت وليست مهمة المجموعة، ثم إن عليك مراقبة الأداء، وهذا السلوك نفسه سيؤثر على الأرجح فى ردود فعل المشاركين إلى حد بعيد. هذه طريقة أخرى للقول بأن نوع التعلم المنبثق عن السلوك التفاعلى فى الفصل سيكون متأثراً على نحو حرج بأسلوب القيادة الذى يستخدمه المدرب. هذه العبارة ستبدو بسيطة إذا أخذت على أنها لا تعنى أكثر من أن التفاعل فى الفصل يختلف من مدرب لآخر، ومن مجموعة من اللاعبين لأخرى، ولكن الحقيقية أن التطبيق أكثر صعوبة.

ولهذا فربما كانت كلمة كارل روجرز (Carl Rogers) (١٩٦٩) "الميِّسر" التى يعنى بها قائد الفريق مظللةً فى تعريفه لهؤلاء الذين ينفذون الأنشطة فى الفصل، كالمحاكاة، ولعب الأدوار والألعاب. إنه يقصد بمصطلح الميِّسر إعطاء فكرة بأن قائد الفصل ليس مشاركاً حقيقياً؛ فى المشهد حتى يحجم عن التأثير فى النتيجة. من ناحية ثانية فإن العكس يبدو أقرب أن يكون حقيقة؛ لأنه حينما بدأ الاهتمام بأنشطة التعلم التجريبية، فهم المنظم غير المشارك من قبل اللاعبين أنه فى موقع السلطة النهائية، وهذا يوحى بأنه يجب عدم إلغاء قادة الفصل، وإنما يجب أن يؤدوا أدوار القادة التى نسبها اللاعبون لهم بالموافقة على المشاركة فى اللعبة.

هذا مثال آخر لمعلمة مدركة تماماً لسلطتها ولكيفية استخدامها مع الطلاب المعروفين لديها جيداً. لقد كان النشاط هو "قبعة مساء السنة الجديدة" "New Year's Eve Hat" (NYEH) والذى سوف تجده تحت النشاط رقم (٢٨) فى الفصل (١٠). وهو أقل تقارباً فى البناء من الديجيكون، ويتطلب من المشاركين أن يمثلوا شخصيات بعض المعاقين وغير المعاقين فى حفل رأس السنة. إن عليهم أن يعملوا جميعاً قبعات من الورق للبسها فى استعراض

القبعات الخيالى. ولكن بعض اللاعبين معاقون جسدياً؛ لأن أصابع الإبهام لديهم أو معاصمهم مربوطة مع بعضها، أو مربوطة إلى مقاعدهم، أو أن أعينهم مغطاة... وهكذا.

لقد كان النشاط فى أصله مفتوح النهاية؛ لأنه لم يكن هناك أى قوانين، ويسمح هذا النشاط بتفسيرات واسعة ومتنوعة؛ لأنه لم يكن هناك قصة كبيرة كما فى الديجيكون، ولا أزمة مفترضة للتغلب عليها. كما أنه لم يكن هناك فى هذا النشاط مشكلة موضوعة تحتاج إلى حل، ولا افتراضات مشتركة حول طبيعة المهمة؛ لأن المعايير للنجاح قد قررت اعتباطياً من قبل اللاعبين فى كل مرة يمارس فيها هذا التمرين.

لقد بدأت القصة والأداء فى نفس الوقت حين وجد اللاعبون أنفسهم فى مواجهة موقف أكثر منه مشكلة. لهذا عليهم أن يقرروا ماذا يفعلون، إن عليهم عمل قبعات وارتداءها فى الاستعراض، وسيمنح الحكام الفائزين جوائز الفوز. لقد أقيم جميع الأداء لهذا التمرين على "المسرح"، فى حين أنه فى الديجيكون معظم الأداء أقيم فى وقت سابق قبل أن تبدأ اللعبة. وهذا يجعل نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) خبرة فطرية أكثر حيوية لأن المشاركين يؤدون أدوارهم مع بداية النشاط. وليس لديهم ماضٍ، فهم يتعاملون مع الحاضر، فى حين أن اللاعبين فى الديجيكون يتعاملون على ضوء التاريخ المحدد لهم والذى يجب أن يعيشوا فيه.

إن هذا يجعل تمريناً متشعباً مثل نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) بناءً مثالياً من الناحية النظرية لاكتشاف البدائل أكثر من الوصول إلى النهايات. ومع ذلك فإن هذا النشاط يفتح إطاراً يمكن للمدير من خلاله تقليص خيارات اللاعبين إلى حد كبير وتغيير محتوى الاتصال بينهم بتغيير بناء النشاط.

فلورا (Flora) مدرسة أدب إنجليزى فى الثانوية وتريد من طلابها أن يستنتجوا رسائل غير غامضة من ذلك النشاط. يحتوى فصلها على (٢٣) فتاة، أعمارهن (١٥)

سنة وكان هدفها أن يفهمن موضوع العنصرية كما هو مرتبط بالمسرحية التى يقرأنها - والتى تدعى "القلب المتبدل" - وهى تروى قصة مستعمرين نازحين يواجهون العنصرية فى مستعمرتهم الجديدة.

نفذت فلورا نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) مع هذا الفصل لتسألهم فيما بعد هل كانت هناك شخصية من شخصيات مسرحية "القلب المتحول" معاقة؟ كانت تبحث عن إجابة. وخلال النشاط تبنت أسلوباً تسلطياً فى القيادة، وفى ذلك تعليمات للحكام عن المعايير التى يجب استخدامها لتقييم القبعات، وأعطت بعض اللاعبين أدوات أكثر فعالية من غيرهم.

وهنا جزء من تقريرها عن النتائج:

هن جالسات على طاولات منتصبة طويلة، عشر لاعبات، خمس على كل طاولة، قبالة حوالى (١٧) حكماً... وبعدها بدأ الحوار، ويمكنك أن تسمع صوت الدبوس الساقط عندما أخبرتهن عن هذه المهمة الممتعة للقبعات... وبعدها أخذت جولة ومعى حبل وربطت أيديهن بعضها ببعض، وربطت إحدى اليدين بالمقعد. وعصبت عينى إحدى الفتيات ولذا كانت مستاءة جداً؛ لأنها أصبحت عمياء، لقد كانت حزينة فعلاً، وأخرى ربطت حبلاً مباشرة عبر ساعديها، مثل الطفل المفطوم لقد كن مرعوبات جداً؛ لكونهن أصبحن معاقات... واضطررت أن أقول بحزم للفتاة المعصوبة العينين: أنت عمياء!... وكان لديها قصاصة ورق صغيرة جداً لعمل قبعتها بها، وقالت لى بطريقة مأساوية: هل يمكن لى أن أحصل على قطعة أخرى لو سمحتى؟ فقلت لها: لا، اجلسى.

وهكذا شرحت ردود فعل الطالبات :

(عندما سألتهن بعد اللعبة كيف شعرن؟ قلن مباشرة: "محبطات" "منزعجات"، "غاضبات"، "الوضع رهيب"، وقلت أنا: "جيد" هل تعتقدن أن الأشخاص المعاقين قد

يعانون هذا النوع من المشاعر دائماً؟ وبعد ذلك بدأنا الحديث عن الناس فى مسرحية "القلب المتبدل" وما إذا كان أى منهم معاقاً. وهذه هى الكيفية التى ربطت فيها بين اللعبة والمسرحية. لقد كانت الطالبات يمثلن فصلاً جيداً فقد أجبن بما يلى: نعم هم معاقون لأن أصل العائلة كان مهاجراً وهذا يعتبر إعاقة لهم فى سياق المسرحية.

طلبت فلورا من الطالبات أن يكتبن مقالة يربطن فيها بين خبراتهن فى نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) وبين هؤلاء الأشخاص الذين فى المسرحية. ومنحت الدرجة العليا للمقالة التى أخذ منها هذا الاقتباس، مع أنها قالت إن جميع المقالات بمستوى عالٍ وأنها قد أظهرت أفكاراً مماثلة. "هناك دائماً تمييز ضد الأشخاص المعاقين، سواء أكانوا فاقدين ذراعاً، كما فى اللعبة، أو مهاجرين كما فى مسرحية (القلب المتبدل)". وقد كانت المفاجأة أن فتيات فلورا كن فصلاً جيداً حيث أتين بالإجابات الصحيحة. إنها قد استخدمت سلطتها بوصفها مديرة لتفرض تقييداً على اللاعبات مما أثار الإحباط، والغضب. (كانت مباراة صراخ وبعضهن شعرن بالمحنة فى نهايتها) ولكنها استطاعت بعد هذه التجربة أن تحصر العواطف فى شكل إجماع عن معاناة أبطال الرواية فى نص مسرحية "القلب المتبدل".

كانت فلورا مقتنعة بأن نموذجها فى التقويم – مقالات الطالبات – قد أعطاها رد الفعل الذى تحتاجه عن التعلم الكامن فى نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) والذى قيمته على أنه عالٍ، ولكننا نعتقد أن تعليماتها وتلخيصها للعبة فى سياق أهدافها التعليمية لهذه المجموعة بالذات، كان أعلى بكثير.

إن علينا أن نتذكر أنه بإمكاننا أن نستخدم **مصادر القوة السبعة التالية** التى كانت تملكها فلورا، والتى نملكها نحن، وأن نضعها جانباً، قبل البدء فى التمرين، أو فى أثناء التمرين، أو فى أى وقت نحتاج إليها خلال تخليص نتائج التمرين.

١ - يجب أن تسبقك "خبرتك". فقد عرفت فلورا بشكل عام مثلاً بوصفها إحدى المعلمات المؤثرات كثيراً فى المدرسة. فمن المفترض أن يعرف اللاعبون مسبقاً أنك ستكون مسئولاً عن مجموعتهم فى هذه الجلسة وإذا كانت المجموعة صعبة المراس، لا تتردد فى تذكيرهم بخبراتك، وقل لهم مثلاً نوادر عن خبراتك السابقة فى ممارسة الألعاب، وأظهر لهم بسلوكك ومظهرك أنك صاحب سلطة.

٢ - قوة "العلاقات المهمة" التى قد تحتاج إليها. لقد كان لدى فلورا جميع سلطة المدرسة. فحسب الظروف والمجموعة التى تعمل معها قد يسهل لك طريقك إذا قدمك الشخص الأكثر أقدمية فى الشركة لما يظهر فى ذلك من علاقات مهمة لك، وإذا استطعت أن تذكر للمشاركين أنك قد قدمت جلسة تدريبية كان رئيسهم الإدارى مشاركاً فيها. فإن ذلك قد يظهر لهم كذلك علاقاتك المهمة مع الآخرين.

٣ - أنت، مثل فلورا، لديك قوة "المعلومات" يمكنك أن تقول للناس أين يمكن أن يتعلموا أكثر عما يريدون، كما يمكنك أن تجيب على أسئلتهم وتشارك بأفكارك المتولدة عن الخبرة.

٤ - ولديك - مثل فلورا - قوة "الشخصية" التى أمضيت سنوات عديدة تتدرب لتبنى مهاراتك التدريسية القوية. فقد يكون لديك، مثلاً، نوع من السلطة الهادئة التى يمكن أن تنقل بها رسالة تقول فيها: "أنا أعرف عما أتكلم وسوف تتعلم بعض الأشياء المهمة إذا استمعت إلى". بعض الشخصيات التى لديها هذه الصفة وبمثل هذا الامتداد يصبحون مرشدين للآلاف وربما للملايين من الناس. أو ربما تكون معلماً كبير السن تنبثق سلطته من حساسيته وحكمته النبيلة عبر السنوات. أو ربما تفرض احتراماً بقوة عقلك على فهم واحتجاز نطاق واسع من المعلومات التفصيلية. ومن الجانب الآخر قد تعتمد على قدرتك على الفتنة وتسعد طلبتك بالطريقة التى تلبس بها ملابسك، أو ترجِّل بها شعرك، وإيماءتك بيديك، يمكنك أن تقدم نفسك كموديل

وطلابك قد يجدون أنفسهم يقولون "نريد أن نكون مثل هذا"، أو ربما تكون قادراً على أن تنشئ ألفة مع الطلاب من خلال حساسيتك لردود فعلهم اللفظية، أو غير اللفظية، وربما تبتكر أسلوباً تعليمياً عالى المرونة يمكن أن يوائم نفسه مع عدة أنواع من التعلم. أو ربما تكون ذا دراية ولديك قوة كبيرة لتذكر الحقائق والأرقام التى تتطلب احتراماً.

٥ – ولديك قوة "المنصب". حيث إنك قد دعيت خصيصاً هنا لتقود هذه المجموعة، وقد سلهت جميع الظروف لتنقل الرسالة التى أنت مسئول عن نقلها. فعليك ألا تخف أبداً من الصمت فى أثناء التعلم التفاعلى؛ لأنه يمكن أن يكون إحدى الأدوات الفعالة لتأكيد شىء، أو لبدء نقاش (بفرض ضغط نفسى على المجموعة لقطع الصمت)، أو لجلب الانتباه لشىء قد حدث أو قيل، ويمكنك أن تستخدم الصمت عقابًا أو مكافأة كما لاحظنا سابقاً، إن الصمت المحترم يمكن أن يكون ضريبة تدفع من قبلك للمشاركين الذين قالوا شيئاً مبتكراً واستثنائياً، وذلك قبل أن تلفت انتباه الآخرين إليه.

٦ – ولديك قوة "المكافأة"، المكافأة تأتى بعدة أشكال وأنواع: فتكون مثلاً ابتسامة لطيف، أو كلمة تهنئة، وفوق ذلك كله لديك القوة لتجعل النشاط على الأقل خبرة مجزية لغالبية اللاعبين على الأقل.

٧ – ولديك قوة "العقاب"، وهذه القوة قد تكون محدودة جداً. فإذا كان لاعبوك أنفسهم أناسًا أقوياء، فهم لن ينفجروا بالبكاء عند عبوسك. وبالرغم من ذلك، فالعقوبة تحت تصرفك إلى حد معين. فصمت محسوب، أو اهتزاز قوى للرأس، أو تحديق عميق – إحدى هذه الأشياء أو جميعها يمكن أن يعرض هذه القوة إذا احتجت لاستخدامها.

خلاصة :

ناقش هذا الفصل فكرة أن أدوار المراقب خلال التعلم التفاعلى انتقادية أكثر منها سطحية، فالمفاهيم المترابطة للتعلم الفعال وغير الفعال سوف تتداخل دائماً، وهى غالباً السبب الذى يراه المراقبون أفضل ما فى اللعبة. ومن المفترض ألا يكون المقدم هو الشخص الوحيد فى الغرفة الذى يرى النشاط بشكل كامل. بل إنه يجب على الأقل أن يكون هناك بعض أعضاء المجموعة فى وضع موضوعى لتأكيد أو رفض الملاحظات التى يطرحها المدرب؛ لأن ذلك جزء مهم من تقويم التعلم التفاعلى. وأدوار المراقبين ستكون أكثر فعالية إذا كانوا قد شاركوا بأى شكل فى البناء الكلى للنشاط. أما المدرب فهو الذى يضع المشهد للتعلم التفاعلى. وفى النهاية فإن فعالية التمرين تصمد أو تسقط فى ضوء العلاقة التى يخلقها المقدمون بينهم وبين المجموعة، وبين المجموعة والنشاط.

الفصل الثالث

التعامل مع العاطفة

يناقش هذا الفصل ما يلى:

- المحتوى العاطفى للتعلم التفاعلى.
- قائد الفصل مخرجاً مسرحياً.

المحتوى العاطفى للتعلم التفاعلى:

ترتفع العواطف دائماً فى أثناء جلسات التعلم العملى. فقد قالت لنا إحدى المشاركات بعد ثلاث سنوات من ممارسة لعبة المحاكاة مع مجموعة من البائعين التنفيذيين: "كنت غاضبة، ومازلت غاضبة لما حدث لى فى اللعبة".

كان غضبها فى الحقيقة انفعالاً بناء زاد من طاقتها لتعمل على إعادة تأهيل الأشخاص المعاقين – الذين كانت اللعبة تدور حولهم [قبعة مساء السنة الجديدة (NYEH)، الفصل ١٠، النشاط ٢٨].

إن إخفاق قادة الجلسات فى إدراك طبيعة ردود فعل اللاعبين يمكن أن يقود إلى الامتعاض والعداء والرفض لكل من القائد والنشاط. إن مديرى النشاط سيكونون مرتبكين ومحبطين، خاصة إذا قيل لهم من قبل قادة الجلسات الأخرى إن النشاط الذى نحن بصدده غير مأمون. هذه المخاطرة (المجازفة) التى يعترف بها المثقفون عن استخدام أساليب التعلم التفاعلى، تعوق بعض المدربين والمعلمين، ولكن التلخيص الفعال يمكن أن ينقذ معظم المواقف.

قامت المعلمة برندا (Brenda) بتطبيق نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH)، ولكنها لم تقم بأى تلخيص، بل سجلت النشاط بالفيديو، وأوضحت فى تعليلها أن جزءاً جوهرياً من توجيه نشاط التعلم بدأ عندما انتهى النشاط؛ فالتلخيص هو الأسلوب النهائى الأكثر قوة للمديرين فى تنظيم إدراك اللاعبين للأداء. لذلك فإن ترك اللاعبين يفسرون التجربة بأنفسهم، قد لا يساعدهم فى إيجاد الارتباطات (التسلسلات) المعرفية التى صمم النشاط لينشئها.

تقوم برندا بالتدريس فى كلية تدريبية لمعلمى المدارس الابتدائية وقد نفذت نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) مع مجموعة من (٣٢) طالباً كان متوسط أعمارهم (٢٣) سنة. لقد رغبت أن تقدم لهم طرق تدريس مثيرة وغير تقليدية، فصممت نشاطاً أصبح اللاعبون فيه ممثلين ومشاهدين لمسرحية يسخر المهرجين فيها من السلوكيات الغريبة للضحايا والمغفلين، وعينت خمسة لاعبين بوصفهم صنَّاع قبعات، وجعلت أربعة منهم معاقين. كما نصبت هيئة محلفين من ثلاثة قضاة وجعلتهم عبارة عن نماذج للشخصيات العامة المحبوبة مثل مارجريت تاتشر، ونانسى ريجان، والأميرة ديانا، ووجهت غالبية المجموعة (٢٤ شخصاً) ليكونوا هم المشاهدين. أدى القضاة دورهم بحيوية تعالت معها فى الواقع صرخات المشاهدين بالضحك. قدمت السيدة تاتشر هيئة المحلفين بنبرة الفئة العليا وبأسلوب مهذب رفيع: "يمكن القول إنه لشرف عظيم أن أدعى لتحكيم هذا السباق، فأنا فخورة بوصفى رئيسة وزراء سابقة لبريطانيا أن أرحب بصاحبة السمو أميرة ويلز، وكذلك بالزوجة الشهيرة للرئيس الأسبق للولايات المتحدة الأمريكية السيدة نانسى رونالد ريجان. ويبقى لى أن أوكد أن معاييرنا لتحكيم قبعاتكم ستشمل بالإضافة إلى صعوباتكم الشخصية مدى ملاءمتها لهذه المهنة الخاصة".

تقدمت بعدئذ ديانا ونانسى لرعاية صناع القبعات المعاقين وتقييم عملهم، وقد أحبهما المشاهدون لذلك. قالت السيدة تاتشر فى أحد المواقف لأحد المتسابقين المعاقين إعاقة خطيرة: "قبعتك الآن بها تأثير معين، ولكننا نشعر بأنه ما دامت الأميرة ديانا هنا واحدة من ضيوفنا، فهذه ربما مجرد لسعة صغيرة ؟. لا يمكن لنا أن نتخيل أن هذا تاج مثل ما هو فى الواقع..." (هنا اختفى صوتها فى الشريط بين موجة ضحك المشاهدين) لقد تحول صناع القبعات إلى شخصيات وضيعة والقضاة إلى رؤساء صوريين سخفاء ولكن أقوياء. لم يكن مستغرباً أن بعض اللاعبين المعاقين أظهروا بعد برهة شعوراً بالامتعاض، فقد قالت إحدى الفتيات: ("كنت مستاءة" عندما قالت إن قبعتى كانت سيئة؛ وذلك لأننى توقعت أن يقولوا: "عجباً، جيد، لقد مرت بوقت عصيب لصنعها...").

كانت برندا مقتنعة بأن التمرين قد عزز نوع التعلم الذى أرادت توصيلة إلى طلابها، ولكن النتائج فى تقويمه من خلال الاستفتاء لم تكن مرضية كما رغبت". لقد وجدت نفسها فى مواجهة مشكلة تظهر مع أساليب التعلم التفاعلى بشكل متكرر: وهى تعارض مشاعرها الذاتية حول نجاح النشاط مع الدليل التجريبى للنشاط.

صممت برندا استفتاءً لتقويم النشاط وأعطته للاعبين بعد أسبوع من اللعبة، ولكنها وجدت أن استجابات أربعة فقط من بين اثنين وعشرين مجيباً اشتملت على إشارة ما للنشاط بوصفة أسلوباً للتعلم. لقد كان الرابط الوحيد الذى وضعه أغلب الطلاب بين النشاط والحياة الواقعية هو أنهم أصبحوا يقدرون الآن حالة المعاقين أكثر من السابق، ورغم أن هذه الاستجابة جديرة بالثناء، إلا أنها كانت مخيبة للظن من وجهة نظر برندا لأنها ليس لها علاقة كبيرة بأهدافها التعليمية بالنسبة للنشاط.

والسؤال الآن هو: لماذا قلص الطلاب تفسيراتهم لمحتوى النشاط دون اعتباره أسلوب تعلم أيضاً؟ لقد كانت إحدى الإجابات تقول إن نشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NYEH) قد زود اللاعبين الصغار قليلى الخبرة بخبرة جيدة وممتعة، ولكنهم كانوا

غير قادرين على تعميمها على نطاق نظرى أوسع بدون مساعدة، وهذا لم يكن ممكناً؛ نظراً لأنه لم يكن هناك تلخيص للنشاط.

تسعة عشر لاعباً من بين اثنين وثلاثين أجابوا مسهبين أن ما تعلموه من اللعبة كان توعية كبيرة لهم بالصعوبات التى تواجه المعاقين فى الحياة الواقعية، ليس فقط بسبب إعاقتهم الجسمية ولكن بسبب موقف بعض أفراد المجتمع منهم. سبعة بين المجيبين الاثنين والثلاثين كتبوا فى النتيجة: مع أن الأشخاص المعاقين لا يضحكون دائماً بانفتاح فى الحياة الواقعية (كما هم فى اللعبة) إلا أنهم مع ذلك ربما يعاملون بوصفهم أناساً أقل شأناً من قبل أولئك الذين يرون أنفسهم أعلى مقاماً دون مبرر.

هكذا نظر اللاعبون إلى ما وراء المتعة فى التمرين ليجدوا معانى حقيقية فى صخب المشاهدين وسخرية القضاة، ولكن هذه المعانى المنسوبة لم تبرز للاعتبار فى النشاط كأدوات تعليم. ومع أن برندا كانت مقتنعة، إلا أن خاتمة تقريرها كانت تقول:

"تم استقبالى بحماس وكان نجاحاً عظيماً – سأقدم هذه الجلسة مرة ثانية مع مجموعة أخرى، فلقد كانت ملائمة جداً، إنهم يحتاجون إلى الاستمتاع بأنفسهم لتدفعهم لتجربة شيء مماثل عندما يكونون معلمين مع طلابهم. القاضى الرئيس كان جيداً جداً بتفوق، فقد قدم متعة عظيمة".

لقد كان تركيز برندا على قيمة المتعة فى النشاط أكثر من إمكانية تطبيقاته الحقيقية، وبالرغم من أنه لا يمكننا التجرؤ لنقد هذا النشاط، فنحن نظن أنه كان بإمكانها تطويره. لقد كانت تعليماتها لنشاط "قبعة مساء السنة الجديدة" (NEYH) قوية جداً إلى حد أنها ظهرت لديها قدرة على التعلم بمستوى أكثر عمقاً من الرسالة التى تقول: "إن الألعاب ممتعة"، وربما اتضح ذلك فى خدمة جلسة التلخيص.

هذا المثال ربما يساعد فى شرح الأسباب التى يرى بعض المعلمين والمدربين أنها كانت السبب فى نجاحهم فى استخدام أنشطة التعلم التجريبى، فى حين أن البعض الآخر لا ينجح وراء ذلك. إنها جدلاً تعمل بفعالية أكثر عندما تكون أهداف النشاط معززة بنقاش، وعندما تؤخذ شخصيات مجموعة التعلم فى الحسبان. لقد حققت برندا هذا الانسجام على المدى البعيد، وكانت قادرة على أن تشرح لطلابها مميزات الألعاب بوصفها أساليب للتعليم من خلال الاتصال العادى بهم طول مدة دراستهم التى امتدت لعدة سنوات. واستخدمت أيضاً أساليب التعلم التفاعلى بالطرق العادية، وكان هناك فرص كبيرة للتفكير العام فى إجراءتها ونتائجها.

مع أن التلخيص مهم، فإن من المهم أيضاً ألا يشعر مديرو أنشطة التعلم بأن عليهم أن يحشروا جميع استنتاجاتهم فى جلسة تلخيص واحدة بعد النشاط مباشرة، وقد يكون أكثر فعالية أن تترك الفرصة لفضول اللاعبين لطرح قليل من الأسئلة النقدية، عندها ربما يبقى النشاط فى أذهانهم كخبرات مثيرة للاهتمام ومحفزة لهم، للربط بينها وبين أحداث الحياة الواقعية.

قائد الفصل مخرجاً مسرحياً:

يمكن مقارنة أساليب التعلم التفاعلى مثل "الخبرات المركبة"، والألعاب، ولعب الأداور والمحاكاة فى بعض جوانبها بالمسرحية، فدور قائد الجلسة يمكن أن يقارن بقائد المسرح الذى يقود الممثلين ليؤدوا أدوارهم.

إن المقارنة السابقة لا تعنى أنه يجب توجيه اللاعبين إلى كيفية التصرف فى أنشطة الخبرات، ولكنها تعنى تشجيعهم على استدعاء عواطفهم الطبيعية للتصرف كما يشعرون حتى لو كانت الظروف واقعية. وبناء على ذلك فإنه يقترح عليهم اكتشاف كيفية التصرف فى الظروف المعطاة ثم يسألون أنفسهم وبعضهم بعضًا فيما إذا كانت استجابتهم

فعَّالة فى هذه الحالة كما يأملون، وإذا كانت كذلك، فلماذا؟ وإذا لم تكن كذلك فما التغييرات الواجب أخذها فى الاعتبار فى الحياة الواقعية ؟.

علاوة على ذلك وخلال التفاعل، فقد أصبحت مجموعة الأشخاص المتعلمين تشكل جماعة أو طاقم عمل، يمثل جهدهم الموحد قيمة أكبر من مجموع أجزائه. إن مهمة القائد أن يلاحظ كم مقدار المسئولية التى يستطيع تحملها كل عضو فى الجماعة فى أى وقت وما هى أعظم إسهام يقدمه من العضو للفريق.

المخرجون المسرحيون، عندما يختارون مسرحية أو فكرة للتمثيل، فإنهم يفرضون على الممثلين تعليمات قد تقل أو تكثر حسب وضعهم. فمثلاً مع الشخصيات الروائية المحترفة التى عملت مع بعضها كثيراً، قد لا يكون هناك حاجة ليكونوا متسلطين، ما عدا إذا كان هناك خلاف فى المجموعة. وفى الجانب الآخر، فإن التعامل مع مجموعة من الهواة أو مع المحترفين الذين لم يعملوا مع بعضهم أبداً، يتطلب من المخرج أن يراقب توزيع الأدوار عن كثب، وربما يحتاج إلى تقديم قدر كبير من الشرح.

هذا هو سلوك القائد الذى أشار إليه هرسى (Hersey) وبلانشرد (Blanchard) (١٩٧٧) "بأنه عالٍ فى المهمة (الواجب) ومنخفض فى العلاقات" بالرغم من أن النسبة ستتفاوت حسب خليط الممثلين. ويستمر المخرج فى إعطاء الشرح أو قيادة النقاش حتى يصل الممثلون إلى فهم واضح بدرجة كافية لما يحتاجون إليه وما يريدون فعله. ثم يبدأ المخرج بعدها فى أداء المسرحية وينهمك الممثلون كأفراد فى عملية ملاءمة الطاقم أو الفريق. أما المخرج فيظل يقدم المهمة، ولكن الآن هناك مساحة أكثر لإظهار المشاعر الإنسانية والعلاقات فى أثناء اكتشاف الممثلين لأبعاد أدوارهم.

عندما يصبح المشاركون ملمين أكثر بأدوارهم فإنه يقل تركيز المخرج على المهمة ككل، ويزيد تركيزه على التشجيع والدعم للممثلين كأفراد، وفى النهاية يفوض المخرج كامل المهمة فى تمثيل المسرحية لشخصيات الرواية، إذا كان هناك عرض عام، يجلس

فى الصف الخلفى فى الليلة الأولى، يطرى بصوت مرتفع، ويطلب من أولئك المساعدين خلف المسرح ليقولوا لكل شخص كيف أنهم رائعون.

دعنا الآن نقارن هذا التسلسل للسلوك مع سلوكك، مفترضين أنك تعتزم أن تستخدم أساليب التعلم التجريبى، كلعب الأدوار المنظم، على سبيل المثال :

١ - أنت اخترت المادة العلمية لنشاط مناسب.

٢ - ثم تقوم بشرح "النص" ومسودة المسرحية للممثلين وسألت أسئلة للتأكد مما إذا كانت القوانين والأدوار قد فهمت.

٣ - إن سلوكك بوصفك قائداً للفريق يشير إلى السلطة والثقة. فالعلاقة الوحيدة التى يجب أن تربطك باللاعبين والتى يمكن أن تبدأ بها هى جعل هؤلاء الناس المشغولين والمعتدين بأنفسهم يرون أنك شخص يمكن أن يتعلموا منه شيئاً لمصلحتهم، وقد يكون من المستحب أن تظهر نفسك بمظهر الشخص المحبوب، ولكن لا تقلق كثيراً بشأن ذلك فى هذه المرحلة: فمن المهم - بحقٍّ - أن يحترموك.

٤ - ركز على مهمتك وعلى السلطة بشكل معتدل فى هذه المرحلة المبكرة من النشاط، فإن ظهورك وأنت متردد أو غير متأكد من أهدافك، قد يجعل المشاركين يتركونك تتكلم للأبد قبل البدء فى النشاط، وربما يحاولون أيضاً أن يتجنبوك كلياً. أعطهم معلومات جوهرية بطريقة مقنعة لتجعلهم معك حتى ينهمكوا فى اللعبة. إن افتراضك الواعى - ما لم تكن بلا ريب مطلعًا على النقيض - بأن حوافز فريقك منخفضة، وأنك غير واثق مما سيحدث لاحقاً، وعلى الأرجح متألم جداً من مشاعر عدم الملاءمة. كل ذلك سيجعلك تحتاج لإظهار انطباع قوى وجرىء - بحيث لا يعنى العدوانية - وأن تعطى انطباعاً يطمئن بأنك قد نفذت هذا النشاط عدة مرات وأنك متأكد من نجاحك فيه.

٥ – وبعد أن يتعرف الممثلون والمشاهدون أدوارهم ويفهموا القوانين فإنهم سيصبحون راغبين فى التمثيل إذا كانوا فقط معتدلين، خاصة فى ظل بعض الحظ أو مع المهارة من جانبك. ومع ارتفاع مستوى حوافز المجموعة، وكونهم أكثر قدرة على أخذ المسئولية بأنفسهم، فإن عليك أن تمنح نفسك شيئًا من التفاعل الإنسانى معهم، وعليك توفير الحقائق الإضافية والاستماع لمشكلات الأفراد التى قد تنشأ مع استمرار التمثيل. عموماً كن مشجعاً بشكل أكبر. واجعل المهمة دائماً فى ذهنك فأنت لا تستطيع حتى الآن أن تعتمد على أن العملية تعنى بنفسها.

٦ – لقد أصبح التفاعل فى هذه المرحلة متقدماً بشكل كامل، وما عليك إلا أن تكون مراقباً متحمساً ومؤيداً. يمكن أن يكون تدخلك الوحيد هو إعادة أى مشكلة إلى الملثين عندما يحاولون إلقاءها عليك، بالرغم من أنه قد يكون هناك بعض الحالات التى تضطر فيها إلى التدخل: فمثلاً، إذا حدث شجار فإن عليك التدخل، وعمليًا لقد أصبحت الآن فى موضع المخرج المسرحى الذى يراقب التجربة النهائية من الصف الخلفى لصالة العرض وقد أصبح الممثلون منهمكين بعمق فى الإنشاء مع مراقبة تركيب الأداء الذى هم مكلفون به. وقد أصبح سلوكك غير تفاعلى ولا يركز على المهمة؛ لأنك الآن تعمل مراقبًا فطنًا لعملية حل المشكلة.

٧ – بعد ذلك فإنك تظل فى وضع التفويض فى أثناء التلخيص، سامحاً للمجموعة أن تتحمل مسئولية استنتاجاتها بناء على الخبرات المباشرة وغير المباشرة للنشاط.

٨ – مهمتك الأخيرة أن تساعد أعضاء المجموعة فى ربط استنتاجاتهم، وأفكارهم، واهتماماتهم... إلخ، بمعارفهم السابقة وخبراتهم الحياتية. وراقب هذا النقاش بيقظة لتصحح أى أخطاء تخالف الحقيقة ولتضيف معلومات أكثر، ولتقدم أمثلة واقتراحات، ولتسأل أسئلة بناءة فى سبيل زيادة حجم المناقشة وتشجيع الحل الإبداعى

للمشكلة، ومهما يكن من أمر فعليك أن تفعل فقط ما تعتقد أنه مطلوب منك. والآن أنت تقريباً خارج تماماً من طور السلطة وتدخل إلى طور توجيه الناس، وأسلوب حل المشكلة – ولكنك مازلت مستعداً لاستعادة السلطة مرة أخرى إذا بدأت المجموعة تفقد النضج والمسئولية والقدرة على التحكم فى تعليمهم.

هنا تلاحظ أنك قد تنقلت باستمرار بين السلطة، والناس، والمشكلة خلال جميع خبرات اللعبة.

وهذا مثال على تلخيص النشاط – باستخدام منهج موضوعى نسبياً – وهو أن تعلق على أداء كل مجموعة كما لو كانوا شخصيات مسرحية من الممثلين، فنحن جميعاً نلعب أدواراً مختلفة فى الحياة الواقعية، نقدم من خلالها أنفسنا للآخرين.

يرى المخرج الروسى العظيم ستانسلفسكى (Stanislavsky) (١٩٦٢) أن الشخصية تبنى على أساس علاقات جسدية متبادلة: الجسد، الصوت، نمط الحديث، المشى والحركة. هذه التصرفات تنقل المعنى للآخرين، إنها ما أسماه "بالنمط الداخلى للممثل. وبعد ستانسلفسكى وضع المخرج البريطانى تيرون جوثرى (Tyrone Guthrie) (١٩٧١) عدداً من القوانين للممثلين المبتدئين، وقد تجد هذه مفيدة أيضاً لمساعدة المشاركين فى نشاط (دور ثانوى فى مسرحية) (Walk-on) (الفصل ٩، نشاط ٦) لإدارك أن لغتهم اللفظية وغير اللفظية تؤثر على المحيطين بهم.

مثلاً، فى مجموعة نقاش، أو اجتماع لجنة أو حديث اجتماعى، يمكن ملاحظة أن الناس غالباً ما يومئون مقدماً عندما يكونون على وشك الحديث إما بصوت ضعيف، أو إيماءة، أو حركة وذلك عندما يكون هناك شخص آخر مازال يتحدث. لقد نصح جوثرى الممثلين أن يلتقطوا أنفاسهم قبل أن يقولوا أويفعلوا أى شىء على المسرح. حاول أن يبرهن بأن الممثلين كلما شعروا بالعمق أكثر وجب عليهم التنفس أعمق. هذا النفس يجب أن يؤخذ

ليس فقط عندما يسمعون إشعار الدور (إشارة بدء دورهم)؛ لأنهم عند ذلك سيكونون متأخرين وسيخلقون توقفاً لا معنى له، ولكن "على الأرجح عندما يأخذون الفكرة من الحديث السابق للشريك، هذه الفكرة التى توجه حديثهم أو رد فعلهم".

إذا صورت بالفيديو نشاطاً مثل (مسرحية الدور الثانوي) فاسأل المشاركين للعرض فى أثناء مشاهدتهم للعرض، ما إذا كانوا يعتقدون أن المتحدثين الفعالين يبدون إشارة عند رغبتهم فى الدخول فى النقاش، مثلاً عن طريق استنشاق النفس أو بعض الحركة البسيطة قبل البدء. فهل يبدو ذلك قد جذب انتباه المجموعة، وأعطى المتحدث فرصة للكلام؟.

فى إحدى المناسبات عندما أشرنا إلى ذلك بعد لعب نشاط (الدور الثانوي) أكد بعض الملاحظين أن أحد المتحدثين الفعالين اضطر للتنقل داخل وخارج حديث مجموعته مع طمأنينة عفوية ظاهرة، بيد أنه لم يتحرك جسمه إطلاقاً. وعندما أعدنا تشغيل الشريط ظهر فى البداية أن هذا الرجل كان ساكناً فى عظمة ووقار وجالساً بطريقة هادئة ومريحة خلال وقته على المسرح. ولكن عندما أعدنا تشغيل الشريط مرة أخرى، والجميع مجتمع حول شاشة العرض، رأينا فى النهاية أن لديه براعة فى أخذ النفس بنفس الطريقة التى شرحها جوثرى تماماً؛ حيث يتدفق حديثه مؤشراً إلى الشهيق عند أول كلمة ينطق بها متابعاً بذلك كلمات المتحدث السابق بكل سلاسة.

وعندما سألنا هذا الرجل (وهو قائد شاب) فيما إذا كان مدركاً أن هذا هو أسلوب اتصاله. أجاب بأنه ليس لديه فكرة عنه، وأنه يحاول أن ينساه، خوفاً من أن يحل به الخجل، ولكن مهما يكن شعور الأشخاص الخجولين فإنهم عندما يبدؤون أول مرة بدراسة لغة أجسامهم بتأنٍ فإن الارتقاء الذى يصلون إليه فى معرفتهم لذاتهم يعطيهم فى النهاية سلطة إدارية عظيمة.

وينبثق من التجربة السابقة عدد من أسئلة النقاش: فإذا تخيلت أنك لاحظت فى أثناء الحديث مع شخص آخر أنه يريد أن يتحدث؛ لذا فهو يعطى إشارات تدل على أنه

يريد أن يقول شيئاً، ولأنه مهذب فهو لا يريد مقاطعتك. فهل تجد أى دا ع لاستمرارك فى الحديث، حتى لو كنت ترغب فى ذلك؟ أليس من المحتمل أن الشخص الآخر قد توقف عن الاستماع إليك؛ لأنه ينتظر فرصته فى الحديث ليس غير؟ إذا كان ذلك هو الحال، فإنك عندما تأخذ الحديث فى آخر الأمر مرة أخرى، ربما ستتعمد أن تعيد النقاط المهمة التى وضعتها فى السابق، على احتمال أن الشخص الآخر أو الناس الآخرين قد توقفوا عن الاستماع لعدة ثوانٍ على الأقل قبل أن تتوقف عن الحديث.

إن السلوك غير اللفظى للأشخاص يمكن أن يعرف أيضاً كسلسلة من الانطباعات، ولذا فإن الملاحظين يمكن أن يتعلموا توقع وتغيير نمط تسلسل سلوك الآخرين. وقد أكد جوثرى ذلك حيث يرى أن هذه السلسلة من الانطباعات هى تماماً ما يجب أن ينميه الممثل حتى يحقق مصداقية الدور الذى يقوم به.

تذكرنا حادثة فى أثناء نشاط (مسرحية الدور الثانوى)، وذلك عندما غيرت امرأة مقعدها بحيث لا تضطر للجلوس مواجهة تماماً للآخرين ولكن على الجنب، لقد كانت يداها متشابكتين بشدة فى حضنها وأكثر من نصف جسمها ملتف للاتجاه الآخر. لم تنظر إلى أحد حتى عندما تم توجيهها للحديث. ومع ذلك فقد أدارت رأسها من فوق كتفها باتجاه المتحدث، وحافظت على جسمها ملتفاً للاتجاه الآخر، ولكن بعد لحظات من الحديث العام شعرت بالثقة الكافية للتطوع بالتعليق على الموضوع، وبعد أن فعلت ذلك، أحدثت آلياً عدة إيماءات خفيفة بيديها لتزيل عنها التوتر، وبدأ يظهر جميع جسمها أكثر ارتياحاً وبعد لحظات قليلة التفتت مباشرة لتواجه الآخرين، معدلة موقع مقعدها لتحركه قريباً منهم.

امرأة أخرى فى الفصل نفسه (مع أنها ليست فى المجموعة ذاتها) بدأت بوضع نفسها خارج نطاق آلة التصوير (الكاميرا) تقريباً، ولكن انتهت بأن التقطت مقعدها

غير واعية لذاتها وحركّته داخل الدائرة مباشرة، وعندما رأت نفسها تفعل ذلك فى أثناء عرض الشريط كانت مندهشة، وكانت مدركة أنها قد حركت المقعد ولكن ليس لديها فكرة عن طريقتها فى ذلك. ففى البداية كانت تقاوم الانفتاح على المجموعة، ولكن بعد ذلك أرادت أن تكون جزءًا من المجموعة.

أخيراً يمكن التعرف على قوة العلاقات بين الأشخاص عن طريق لغة الجسم، ليس فقط بملاحظة أين يضع الناس أنفسهم فى علاقاتهم بالآخرين، ولكن أيضاً كيف يتصرف الرجال والنساء فيما بينهم. مرة أخرى، لقد أخذنا مثالنا من تمرين مسرحية الدور الثانوى. ففى إحدى المناسبات كنا جميعاً نراقب رجلاً يمشى على المسرح أمام سيدتين من أعضاء مجموعته ووضع مقعده مواجهاً لآلة التصوير (الكاميرا) مباشرة، ولذلك اضطرت الممثلتان الأخريان بالتالى إلى الجلوس وظهورهن للكاميرا. وهكذا فقد كان على المسرح: أى وفى وسطه فى آن واحد، وذلك بالنسبة لآلة التصوير، مما يعنى فى المسرح الموقع الأفضل الذى يمكن منه لفت انتباه المشاهدين. وقد أضاف سلوكه اللفظى نجاحاً إلى نجاحه المسرحى ليتفوق على الأخريين لأنه كان يتكلم بوضوح، وبصوت مرتفع، وكان أيضاً يبدو واثقاً من نفسه. أما اللاعبتان الأخريان فكانتا كلاهما امرأة شابة، وبدا أنه يسلِّم بأنهن سيُذْعِنَّ له، وهذا ما فعلنه. (وقد تحدثنا لاحقاً عن حقيقة أنه محكوم على النساء بالإذعان للرجال فى أدوار القيادة).

وعندما رأى الرجل نفسه فى الشاشة عند العرض، سألناه إن كان مدركاً لكل ذلك؟ فأجاب بأنه كان مدركاً لكيفية سلوكه، بالرغم من أنه لم ير نفسه أبداً فى التلفزيون من قبل، وكان قد قرر أن يقدم أفضل ما لديه لهذه المناسبة، حتى ولو على حساب زملائه. فأدى هذا الحدث إلى نقاش بواعث الناس لعمل الأشياء. فهم عندما يريدون شيئاً بشغف، فإنهم يتصرفون بقوة فى سبيل الحصول عليه، مما يؤكد أهمية الحافز الشخصى ووضوح

الهدف للقادة. وفى بعض الأحيان يسعى بعض الناس لتحقيق أهدافهم فقط؛ لأنهم يشعرون نحوها بقـوة أكثر من خصومهم المحتملين، ولهذا فإن تأثيرهم فى الاتباع يكون أكثر فعالية.

وإذا اعتبرنا أن هذا السلوك يمثل سلسلة من الانطباعات، فإنه يمكن أن يؤدى إلى إخراج الشخص الذى يتبناه عن اتزانه، فمثلاً إذا طلبت إحدى النساء من أحد الرجال الذى يأخذ أكثر من نصيبه فى التصوير أن يحرك مقعده لاستطاعت بسهولة أكبر منعه فيما بعد من أن يحتكر المشهد؛ لأنها إذا أدركت سلوكه الأول كبداية لنمط هذا السلوك فسوف تكون مهمتها أكثر سهولة للحيلولة دون تماديه فى ذلك السلوك.

ورغم ذلك فإذا كان التصور الشخصى فى هذه الحالة لكلتا المرأتين ضعيفاً جداً إلى حد أنهن استطعن فقط الشعور بالامتنان لعدم مواجهتهن لآلة التصوير، بالرغم من أن الهدف من التمرين هو فعل ذلك تماماً. لقد جلست إحداهن على مقعدها بائسة ومندفعة إلى الأمام، وكانت تمسك بساعديها متقاطعين بإحكام على صدرها - إشارة من عدة نساء فى الثقافة الغربية للمقاومة والقلق. (الرجال الغربيون عندما يشعرون بعدم الأمان يعمدون إلى وضع ركبهم قريبة من بعضها، ووضع أيديهم مع بعضها فى أحضانهم. وعندما يشعرون بالارتياح أكثر يبعدون فى الغالب سيقانهم ويدعون أيديهم المفتوحة ترتاح بخفة على ركبهم).

الخلاصة :

يتعلق هذا النقاش بالمحتوى العاطفى فى التعلم التفاعلى، والحاجة لخلق مجموعة ديناميكية (فعالة) يسهم فيها كل شخص بمعلوماته الخاصة، ومهاراته ومواقفه تجاه الهدف المشترك. وفى هذا الوضع (الذى لا يكون فى الحالات الأخرى) يشكل التعلم التفاعلى نشاطاً للفصل الدراسى يمكن أن يقارن بالممثلين الذين يتدربون على التمثيل.

فالمدرب يتصرف بشكل أو بآخر مثل مدير المسرح الذى يقوم مرة بدور المتسلط (المؤيد لإخضاع الفرد وحقوقه إخضاعاً كاملاً لمصلحة الدولة) وأحياناً بدور الاستشارى، أو الديموقراطى، أو يتبع سياسة عدم التدخل، ويمكن تلخيص النشاط فى بعض الأحيان من خلال ممثلين يلعبون الأدوار.

الفصل الرابع

توجيه أنشطة التعلم التفاعلى

أهداف الفصل الرابع هى :

- مناقشة دوافع قادة الدورة التدريبية.
- تحديد ثلاثة أنوا ع مختلفة من الدوافع التى تشجع قادة الدورة بشكل متتالٍ ومتكامل.
- التمييز بين سلوك القيادة الرسمية وسلوك القيادة غير الرسمية.

دوافع القادة :

قد تجد نفسك وأنت مع تلامذتك بوصفك قائداً لدورة خاصة تستخدم فيها التعلم التفاعلى - بحاجة إلى الاستجابة لثلاثة دوافع بشكل متتالٍ ومتكامل، وهى كما يلى:

١ - تجد نفسك قد حصلت على درجة من القوة المطلوبة لإنجاز مهمتك دون التدخل بشكل كبير في شعور تلامذتك بالقوة.

٢ - وقد يكون المشاركون من المتخصصين ذوي المهارات العالية، أو من تنقصهم الشجاعة، أو المراهقين المتشبثين برأيهم، ولكن مهما يكن هؤلاء فأنت بحاجة إلى مهارات إنسانية لإقناعهم بالثقة فيك؛ كى تستطيع توجيههم بحذر وكفاءة خلال التدريب، ومساعدتهم للاستفادة من التفاعل التحفيزى المحرض.

٣ - ستجد أهم التحديات التى تواجهك أنت وتلامذتك مشكلة تفسير الأنشطة بطرق مختلفة مع ربطها بالواقع الفعلى لكل منكم؛ بهدف الاستفادة منها.

الدوافع التى تثير قادة الدورة :

أشارت النظرية المرتبطة بهذا الموضوع إلى أن الدوافع الإنسانية يمكن تصنيفها إلى الأصناف الثلاثة التالية: الحاجة إلى إثبات القوة، والحاجة إلى التأثير على الأشخاص، والحاجة إلى حل المشكلات. إن هذه الدوافع تجعل الأنشطة القائمة على الخبرة مناسبة إلى حد كبير لتعلم القيادة.

وإذا كنت المسئول الوحيد عن اختيار وتوجيه أنشطة الصف، فإن سلوكك يعد المتغير الرئيس الذى يحدد نوع المشاركين المنبثقين عن عملية التدريب. وتعتبر شخصية المعلم مهمة جداً فى جميع طرق التعليم ولا يوجد معلمان متماثلان تماماً، بحيث يمكن أن يحل أحدهما مكان الآخر، مهما تشابهت تخصصاتهما ولكن عندما يكون موضوع التعلم التفاعلى هو الوسيط بينهما (وهو الموضوع محل التدريب)، فإن الأسلوب القيادى للمدرب هو المحور الأساسى للعملية.

وعندما تكون مدرباً للدورة فإنك تصبح القائد المعيَّن ولا تحتاج إلى موافقة الجماعة، كما هي الحال عندما تكون قائداً منبثقاً عند حاجة الجماعة. كما أنك تبقى محتفظاً بقوتك وفقاً لنفس القوانين التى وضعتك فى هذا المركز القيادى فى بادئ الأمر، ومع ذلك فقد تواجه المعارضة مرة واحدة على الأقل من قبل قائد منبثق فى الجماعة ما لم تكن في جعبتك مصادر أخرى للقوة. فإنه يجب أن يكون هناك علاقة تبادلية بينك وبين الجماعة تحقق من خلالها رضاءك بالقيادة. (ويتضمن ذلك العائد العاطفى والنفسى كالشعور بالنجاح، مثلاً) وهم بدورهم يحققون الشعور بالأمن من خلال الإنجاز. ومن هنا فقد تعلم أعضاء الجماعة شيئاً جديداً، أو حققوا بعض الأهداف، وذلك بمعرفة المزيد عند نهاية الأنشطة مقارنة ببدايتها.

ولا تظهر هذه النتيجة إلا عندما تتجاوز اهتمامات قادة الجماعة مصالحهم الشخصية، والتى تجعل من بعض القادة رغم تعيينهم رسمياً موجَّهين غير فعالين فى قيادة أنشطة التعلم.

القادة الرسميون والقادة غير الرسميين:

عندما تقود النشاط رقم (٣١) "جمع النقود" فى الفصل العاشر فقد تلاحظ اختلافاً فى السلوك بين القادة غير الرسميين والقادة الرسميين. فى تمرين جمع النقود، نجد أنه لابد أن ينبثق القادة من بين المجموعة عن طريق الإجماع الضمنى، وهم يعتمدون على قوتهم الفردية مثل الشخصية، والمعرفة، والمعلومات، ولكنهم قد يصبحون قادة رسميين فيما بعد عندما يفرضون بعض القواعد المعينة، وقد ينجحون فى ذلك أحياناً أخرى. وقد لا ينجحون أحياناً أخرى، وأحياناً يمنعون أتباعهم من التساؤل حول صفتهم الرسمية.

إن المشاركين الذين يصبحون قادة فى عملية التعلم التفاعلى يظهرون نوعاً معيناً من السلوك الذى يمكن تفسيره من قبل قادة الدورة؛ لمساعدتهم ليصبحوا أكثر فاعلية، فمثلاً يتولد القادة فى الأنشطة التجريبية (الاستكشافية) بسبب العوامل التالية:

١ - كون القيادة تحقق لهم تقديراً ذاتياً، وليس بالضرورة مكافأة مالية، فالبعض يتلذذ بممارسة السلطة أكثر من أى شىء آخر فى النشاط.

٢ - تقويتها لشعورهم بإمكانية تحقيق النجاح.

٣ - حصولهم على قبول الجماعة ودعمهما.

٤ - محافظتهم على القيادة من خلال:

* قبول الجماعة.

* رضا الجماعة الذى قد يتضمن عائداً ملموساً أولا، رغم تحقق ذلك فى بعض الألعاب النقدية التى ستتعرض لها فيما بعد فى هذا الكتاب.

* مقدرتهم على إشباع حاجات أعضاء جماعتهم ورؤسائهم (كقائد الدورة، مثلاً). وتجدر الإشارة إلى أن هذا يعنى أنه يتحتم على قادة النشاط إدراك حاجات قائد الدورة الذى يحتفظ بحق حرمان أى مشارك من منصب القيادة بشكل اعتباطى.

ويعد هذا سببًا آخر وراء عدم تقبلنا لكلمة (ميسِّر) عند وصف سلوك قائد الدورة. إن المشاركين يدركون دائماً بأن هذا القائد يمثل السلطة النهائية، ورغم ذلك فإن قادة الدورة يخضعون لسلطة أعلى كذلك، فهم إذا لم يحققوا رضا عملائهم، فلن يشاركوا فى إجراء التمارين بعد ذلك.

ليس بالضرورة أن يكون القادة هم أولئك الأشخاص الظاهرين للعيان، فليس بالضرورة أن يجلسوا فى المقدمة على طاولة الاجتماع بالرغم من أن ذلك قد يمنحهم قوة أولية، بل ربما يقررون انتهازه أو ما إلى ذلك. إن هناك عوامل مادية أخرى، وعوامل نفسية أو حتى جغرافية مفضلة للقيادة، وذلك مثل أن يكون القادة أكبر أو أسرع بشكل ملحوظ، أو أعلى صوتاً من الآخرين. ورغم ذلك فإن هذه الخصائص لن تساعد القادة غير الرسميين المنبثقين إذا لم يطوّعوا نمطهم القيادى لطباع المجموعة (أو مزاجها). إنه كثيراً ما يرفض القادة الأتوقراطيون (المستبدون) من قبل المجموعة ذات الفكر الديموقراطي، إلا إذا كانت لديهم مهارات إقناع. إن نظرية أنماط القيادة تركز على ما يفعله القادة وليس على خصائصهم، وبالتحديد فإنها تركز على ثلاثة أصناف من السلوك هى: تيسير مهمة المجموعة (حل المشكلات)، والسلطة (القوة) الفردية، والتفاعل الاجتماعى مع المجموعة.

وتعد "إلين" Elaine مثالاً على شبه رفض الجماعة للقائد على الرغم مما له من سلطه. وهى تعمل بروفوسوراً فى مدرسة الإدارة الصحية بالجامعة، وهى مديرة ذات مهارة فائقة لأنشطة التعلم التفاعلى. أرادت "إلين" أن تستخدم النشاط (NYEH) قبعة أمسية رأس السنة الجديدة كما فعلت كل من فلوراFlora وبريندا Brenda ولكن فى موضوع مناقشة قضية السلوك الإيجابى فى التوظيف. أرادت إلين من المشاركين قبول فكرة أنه لا بد أن يلقى طلب التوظيف الوارد من قبل أفراد القوى العاملة المعدمة (من النساء، والمهاجرين، والمعوقين) اهتماماً خاصاً. ولذلك، وعلى غرار "بيتر Peter" فى (دايجيكون) (Digicon) كان هدف "إلين" عند قيادتها للنشاط (NYEH) تقويمياً. ولكن طبيعة البيئة المفتوحة لـ (NYEH) فى حد ذاتها (بدون أى تغيير) تجعل من الصعب على المجموعة أن تصل إلى إجماع فى الرأى. فهذا النشاط يستحث التفكير الاستقرائى المختلف أكثر من التفكير الاستدلالى المتقارب. لقد تدخلت "إلين" مثل "بيتر" فى تركيبة النشاط إلا أن ذلك التدخل لم يكن ناجحاً على خلاف "بيتر". ويمكن أن يكون ذلك بسبب طبيعة المجموعة نفسها التى كانت متنوعة أكثر من مجموعة "بيتر"، كما أنها احتوت على بعض الأعضاء ممن كانوا معارضين – فى الأصل – للفكرة التى أرادت توصيلها من خلال النشاط.

لقد قدمت "إلين" النشاط (NYEH) بتذكير المشاركين حين قالت: "سيعمل البعض منكم فى قسم شئون الأفراد وستواجهون مشكلة التمييز العنصرى فى التوظيف، وفى ذلك التساؤل عما إذا كنتم ستمنحون مميزات خاصة للأشخاص المعدمين الذين تمت معاملتهم معاملةً غير عادلة فى السابق". وهكذا فقد أخبرت تلامذتها مسبقاً بأن النشاط سيدور حول التمييز العنصرى فى التوظيف؛ مما أعطاه تاريخاً يستدل منه على مستقبله وهذا اتجاه قيادى لا يتضمنه النشاط (NYEH).

لقد وصفت "إلين" الحوار بطريقة أتوقراطية إلى حد ما، ولكنها كانت ديموقراطية عندما تحدثت عن المعوقين وتحديد الأدوار، واتبعت نمط القيادة الحرة خلال الأداء. وعندما بدأت عملية استخلاص المعلومات تأكدت "إلين" أن معايير تقييم الوظائف أو المناصب الوظيفية التى أطلقها المقيّمون قد نوقشت، وذلك بتوجيهها لأول سؤال على النحو التالى: "ما تعليقاتكم على عملية التقييم؟".

وبينما جعلت المشاركين يبدؤون فى مناقشة سلوك المقيمين بقيت "إلين" تقريباً صامتة حتى علق أحد المشاركين قائلاً: "أعتقد أنه يجب على المقيمين أن يأخذوا فى اعتبارهم نواحى العجز عند صانعى القبعات".

فوراً ردت "إلين" قائلة: "دعونا نتحدث عن ذلك الآن"، ثم أخذت لحظة لتنظيم الصف بحيث تستطيع أن تستحوذ على انتباه الجميع وقالت قبل أن تسأل المقيمين عن سبب تجاهلهم للمعوقين. (ليتكم تستديرون جميعاً بحيث يرى كل منا الآخر...).

بدأ أحد المقيمين يجادل بأنه كان من المفترض أن نقيم المعوقين وليس القبعات، وقال "إن ذلك سيبدو كأننا نمنحهم جائزة نظير إعاقتهم بدلاً من مكافأة أفضل قبعة صنعت؛ ولذلك فقد قررنا أن ينصب التقييم على أفضل قبعة، وما مدى مناسبتها وأصالتها واستخدام الموارد فيها".

هنا دعت "إلين" إلى تعليقات عامة حول الموضوع مؤكدة مرات عديدة أن الموضوع مهم، وموجهةً السؤال مرة أخرى عما إذا كان يجب إعطاء النساء والأفراد الآخرين من القوى العاملة المعدمين عناية خاصة لتعويضهم عن التمييز العنصرى فى السابق. ولكن "إلين" قوبلت بشىء من المعارضة، حيث أجاب أحد المشاركين بأن القصد من الاختيار الوظيفى هو إفادة صاحب العمل، وليس الإساءة للموظف؛ وذلك لأنه كما تعرفون بعد أن تعمل المرأة سنة أو أكثر قليلاً ربما تصبح حاملاً، ومن المخاطرة حينئذ

القيام بتوظيفها، فى حين أننا نحاول نحن وفى أى نشاط تقليل درجة المخاطرة إلى أدنى حد.

أعطت "إلين" هذه الإجابة شيئاً من الاهتمام فقالت: "هل تعلم أن ما تقوله يخالف القانون الحالي" وقد تقاد إلى المحكمة بسبب ذلك. ثم احتكمت إلى المقيمين: "أنتما الاثنان كلتاكما امـرأة، وقد قررتما ألا يعوض المعوقون عن عجزهم، فهل تريان الآن التشابه الوظيفى، ففى الواقع ستواجهان بالتمييز العنصرى وظيفياً وستقيّمان بدرجة ضعيفة؛ بسبب عجزكما المتمثل فى إمكانية الحمل والإنجاب ؟! فى البدء كانت المقيمتان رافضتين لهذا الرأى إلا أن "إلين" استمرت عليه إلى أن قالت إحداهما: "من الأفضل أن أقيَّم كما يقيَّم الرجل المتقدم للوظيفة فأنا أريد أن أعامل بالمثل".

أحد المشاركين كان صارماً جداً فى رفضه لفكرة السلوك الإيجابى فى التوظيف فقد صمّم فى رأيه على أن النساء يمثلن مخاطرة توظيف أكثر من الرجال، وتعويضهن عن كونهن كذلك سيؤدى إلى أزمة اقتصادية. وأخيراً أخبرته "إلين" قائلة: "أؤكد لك أن اتجاهك هذا لن يؤثر على تقييمى لدراستك فى هذه الدورة، ولكن سيؤثر على مستقبلك، وعليك أن تفهم ذلك. وإن ما يجب عليك التفكير فيه هو كيف تجعل منظمتك مرنة بحيث تأخذ فى الاعتبار نمط حياة النساء؛ لأنك سترتبط بهن شئت أم أبيت".

وهكذا اجتهدت "إلين" فى طرح وجهة نظرها بطريقة (NYEH) متضمنة ما قد يبدو سلوكاً مُهيناً من قبلها، حيث كان يحمل فى طياته تذكيراً لأحد تلامذتها بأنها تملك الحق فى ترسيبه فى المادة إذا لم يتفق معها. وقد كان من الصعب على إلين أن تعمل أفضل مما عملت فى ظل استخدام هذا النشاط بالذات، وهدفها من استخدامه، وطبيعة مجموعة المهنيين الصحيين الذين كانت تعمل معهم. كان المشاركون محافظين جداً؛ لذلك احتفظوا بآرائهم التقليدية عن توظيف المرأة. لقد كان قانون المساواة مفهوماً جديداً

بالنسبة إليهم، وكان لديهم صعوبات فى استيعابه. لقد كانت مقدمة "إلين" فى النشاط (NYEH) وتلخيصها للمعلومات ناجحًا فى تغيير اتجاهات البعض من الرفض التام إلى إعادة النظر أو حتى إلى شىء من التقبل.

لقد كان بالإمكان أن تتدخل "إلين" أكثر فى اللعبة ذاتها، كما فعلت "فلورا" بإعطاء المقيمين المعايير التى يجب أن يستخدموها، أو ربما كان عليها أن تجعل النساء ضمن فئة المعوقين بحيث ترضى المقيمين مؤقتاً حتى يحكّموا عقولهم، فلربما شابه ذلك مشكلات الأمهات العاملات مع الحمل ورعاية الطفل.

القادة غير الرسميين :

يمكن تحديد هذه الأنواع الثلاثة من السلوك بوضوح من خلال ملاحظة طريقة المشاركين فى القيام بالأدوار (أداء اللعبة). فمثلاً قد يصبح القادة أكثر أو أقل يقظة لأهداف اللعبة (التمرين)، وكذلك لنفوذهم الشخصى، ولمشاعر بقية المشاركين، وذلك بالاعتماد على ما إذا كان القادة مهتمين بالإنجاز أم بتكوين علاقات اجتماعية مع المجموعة.

فإذا كان هناك موافقة جماعية حول أهداف؛ اللعبة (التمرين) فإن عمل القائد غير الرسمى المنبثق وقائد المهمة سيكون سهلاً نسبياً، لأن المجموعة تدرك تماماً أنها تقاد نحو هدف موحد. فى هذه الحالة فلن يكون صعباً على القائد المترقّب أن يحقق أو يحتفظ بنفوذه، حيث ترى الجماعة أن أهداف القائد هى أهدافها؛ مما يؤدى إلى توازن جيد لدى الجماعة بين الإنجاز والعلاقات الاجتماعية.

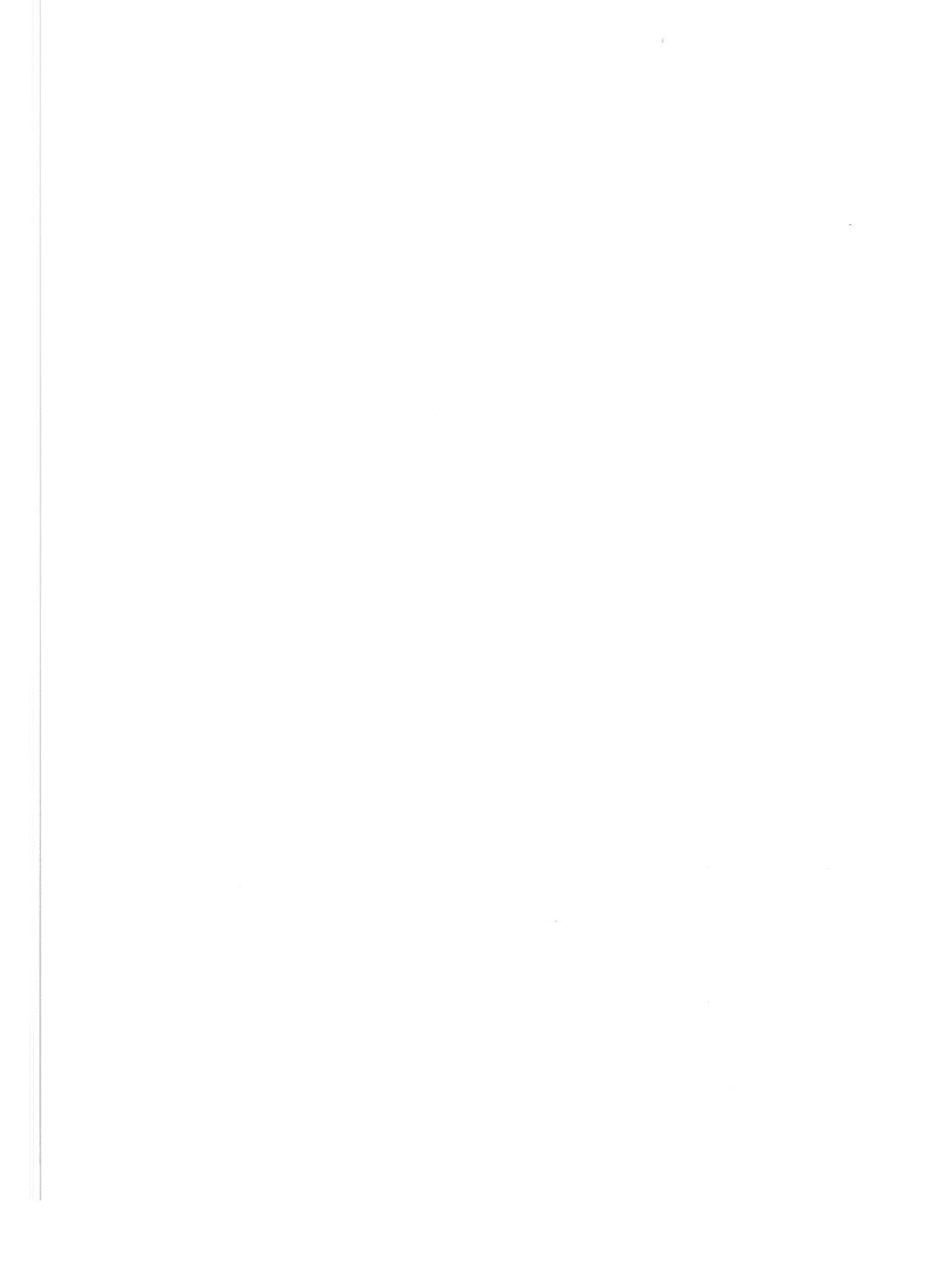
فى بعض الأحيان تكون المهمة غير منظمة أو غامضة، لذلك فإن القادة الذين يرغبون أن يكونوا أقوياء لا يستطيعون التركيز على المهمة ولذلك يحاولون خلق علاقة جيدة مع جماعة العمل لإقناعهم بأنه من مصلحتهم أن يكون قادتهم أكثر قوة من البقية، وإلا سيرفض المشاركون ذلك القائد. وقد وضح ذلك جيداً فى الرجل الذى بدأ مدرسة الـ "Two-up"

فى لعبة جمع النقود (راجع محتوى ذلك فى الفصل [١٠] ص – ١٧٧)، فقد كان المشاركون مستمتعين جداً لدرجة أنهم لم يبخسوه حقه من الربح.

وعلى النقيض من ذلك، فإذا اهتم القادة كثيراً بمشاعر تابعيهم فقد يحققون علاقات جيدة مع الجماعة، ولكنهم يفشلون فى استكمال المهمة المطلوبة. فمثلاً فإن المديرين فى تمرين لعبة "فلتكن ذكياً" (النشاط رقم [٣٦] فى الفصل [١٠]) لن يحققوا الإنتاجية العالية التى كانت هدفاً محدداً إلا إذا حققوا شيئاً من التوفيق بين أمن الموظفين وأهداف إدارتهم، وربما يكون ذلك بإعادة تحديد طبيعة المهمة كما فعلت إحدى المجموعات (القائمين بدور المعلمين) التى صنعت قبعات لتبيعها بدلاً من الحلوى Smarties.

الخلاصة:

يحتاج قادة دورات التعلم التفاعلى إلى درجة مناسبة من فهم الذات، ومن ضمن ذلك الوعى بحوافزهم. ويبدو أن هناك ثلاث قوى محفزة توجه سلوك القادة: الشعور بالقوة، والرضا المستمد من قبول الجماعة للقيادة، وإنجاز المهمة. إن قادة الصف فى التعلم التفاعلى قد يتنازلون أحياناً عن دوافعهم فى سبيل إشباع حاجات المجموعة. والأكثر أن صفة قيادتهم الرسمية قد تتحدى القادة غير الرسميين المنبثقين من داخل المجموعة. عندئذ لابد من أن يقرروا ما إذا كانوا سيقاومون هذا التحدى أم لا، وهذا القرار سيتخذ وفقاً لنوع السلوك الذى سيزيد من فاعلية تعلم المجموعة.



الفصل الخامس
تلخيص الأنشطة

أهداف الفصل الخامس هى :

- تحديد الأهداف الأساسية للتمرين التفاعلى حول مهارات القيادة.
- مناقشة القبول الجماعى، طبيعة تركيب (بناء) المهمة، القوة الشخصية بوصفها عوامل ضرورية لنجاح القائد.
- تقديم بعض الأمثلة على تأثير التلخيص الجيد.

الأهداف الأساسية للتمرين التفاعلى حول مهارات القيادة :

كما أوجزنا القول فى الفصل السابق، فهناك ثلاثة عوامل ضرورية فى القيادة: درجة قبول المجموعة، وطبيعة بناء المهمة، وقوة القائد الفردية. تلك هى المجالات الثلاثة التى يمكنك توجيه انتباه المجموعة إليها عندما تناقش ماذا حدث خلال النشاط بحكمة بعد إدراكك لطبيعة الموقف.

قبول المجموعة، طبيعة تركيب المهمة، القوة الشخصية - عوامل ضرورية لنجاح لقائد :

إن علينا أن نطرح هذه الأسئلة أولاً:

كيف أظهر قادة المجموعة قوة شخصيتهم حتى يكونوا مقبولين من قبل المجموعة ؟ كيف دفعوا أتباعهم "لمسايرتهم"، ليس بالضرورة بسبب أنهم أحبوهم – ولو أن ذلك قد يساعد – ولكن لأن الأتباع شعروا بأن الموقف – مهما كان – فى أيدٍ أمينة.

كيف نظم قادة المجموعة فرقهم ومهامهم لأجل العمل بكل قوى الأعضاء؟ كيف دعموا النواحى التى لم تكن المجموعة فيها قوية بشكل كافٍ، وذلك لضمان وجود فريق متحفز.

ومن هو الذى اكتسب قوة خلال مهاراتهم فى الاتصال ببعضهم؟.

آلة التصوير :

يمكن تقديم نشاط آلة التصوير (النشاط [٣٨] الفصل [١١]) بوصفه مثالاً مفيداً؛ لمعرفة مدى إمكانية استخدام الرغبة فى الحصول على القوة، والاهتمام بالعلاقات مع الناس، والاهتمام بالمهمة بوصف ذلك عوامل لحفز الأفراد، وكيف يمكن أن يتصرف كل منهم فى هذه الحالات. لقد أدلت إحدى المشاركات (اللاعبات) فى ذلك النشاط بأنها على الرغم من كونها الآن مديرة، إلا أنها اعتادت أن تشغل آلة التصوير باستمرار قبل ترقيتها. وقالت إنه فى حالة إجراء تجربة (وتعطلت آلة التصوير) فإنها ستنحى العمل الضرورى جانباً إلى ميزانية السنة القادمة، وتذهب إلى غرفة التصوير وتصلح الآلة.

وبينما كان ذلك خياراً متاحاً فى سياق التمرين، إلا أن تصرفها قد لا يكون هو الأكثر فاعلية من حيث القيادة؛ لأنه يخفى وراءه الحاجة إلى طرح العديد من الأسئلة حول كيفية تسيير المكتب، ومن تلك الأسئلة:

- لماذا لم يتم تدريب أحد غيرها ليقوم بإصلاح الأعطال البسيطة فى آلة التصوير؟
- لماذا تتعطل آلة التصوير باستمرار؟
- لماذا يهرع إليها الجميع لتحل أبسط المشاكل دون أن يتحملوا أى مسئولية؟

ويمكن إيجاد الإجابة على الأسئلة أعلاه بالرجوع إلى سبعة أنواع من القوة يقال إنها متاحة تحت تصرف القادة (هيرسى وبلانشارد، ١٩٧٧) وفيهم قادة الصف الطلابى بالطبع، وتلك الأنواع هى:

١ – الخبرة: ففى المثال أعلاه كان يمكن للمديرة أن تفوض خبرتها – بدلاً من استخدامها بنفسها – وذلك بشرح كيفية إصلاح الأعطال البسيطة لعمال المكتب.

٢ – المعلومات: فقد كان يجب أن يكون لديها معلومات عن طابعة محلية يمكن الاعتماد عليها فى الحالات الطارئة.

٣ – قوة الاتصال: حيث يجب أن تملك المديرة اتصالات جيدة (مفيدة) مع الإدارة العليا (أو مع مورد الآلة) لتزويد المكتب بآلة جديدة.

٤ – السلطة الشرعية: حيث كان بإمكانها إغلاق باب غرفة التصوير والسماح لقلة مختارة من الأشخاص باستخدام الآلة.

٥ – الشخصية: فبسبب شخصيتها أرجأت المديرة عملها المهم لحل مشكلة المكتب. قد يكون ذلك إستراتيجية قوية إذا أدى تصرفها ذلك لاعتقاد فريقها بأنها قائد ديموقراطى مساند.

٦ – المكافآت: حيث يندرج تحت تصرف هذه المديرة المسئولة سلسلة من المكافآت ابتداءً من طلب آلة تصوير جديدة إلى الابتسامة بلطف فى وجوه الأفراد الذين أعانوها على إصلاح الآلة القديمة وطمأنتهم بأن الآلة ستكون على ما يرام من الآن فصاعداً.

٧ – العقوبات (الجزاءات): فربما طالبت المديرة بأن يكون آخر شخص استخدم الآلة مسئولاً عن إصلاحها مستقبلاً.

يكتسب القادة الفعالون المعرفة العامة ومعرفة الذات باستخدام هذه المصادر السبعة للقوة بطريقة مناسبة اعتماداً على القدرات، والتقبل، واستجابة الأتباع، وطبيعة المهمة. ولكن كيف يتسنى للقادة غير الخبراء أن يعرفوا السلوك المناسب لهم، ومتى

ولماذا يجب أن يحدث مثل هذا السلوك؟ وهنا تكون طرق التعلم التفاعلى مثل المناقشات المنظمة، ولعب الأدوار، والألعاب، والمحاكاة مفيدة جداً، فهى تجعل السلوك القيادى مرئياً ومسموعاً فى سياقات منظمة، والتى هى عبارة عن مبالغات وتبسيطات معاً لمواقف وأحداث الحياة الفعلية. وهى تفيد فى توضيح علاقات الأفراد بالبنية التنظيميـة، والاجتماعية، والطبيعية، والآلية من حيث القوة، والعلاقات الإنسانية، وإنجاز المهام.

والمثال الجيد على ذلك هو نشاط "اختر أنت" (النشاط [١] الفصل [٧]). وحيث إن التمرين قد صمم ليؤدى فى بداية دورة تدريبية جديدة، فقد تزودك النتائج بمعلومات مفيدة عن المشاركين الذين ستعمل معهم فى الساعة، واليوم، والأسبوع التالى... إلخ. ومن المحتمل بعد هذا النشاط أن تتمكن من اختيار واحد أو اثنين من القادة البارزين، وربما تتكون لديك فكرة جيدة عن مقدار التحفيز الذى ستبذله مع المجموعة ككل قبل أن تستمر فى مهمتك. وستعرف ما إذا كان بين يديك حشد كثيف من الأشخاص الإداريين من ذوى الميول إلى القوة، والذين سيتحدونك فى كل خطوة على الطريق، أو مجموعة من الأتباع الذين سيتشبثون بأتفه كلمة تقولها، أو ربما من الاثنين كليهما على السواء.

وعلى سبيل المثال، هل جاءت كل المجموعات بلعبة؟ أم لا؟ إن الإنتاجية العالية بشكل استثنائى أو المنخفضة بشكل غير عادى تمثل حدين للسلوك الناتج عن مجموعات عمل صغيرة بقادة معينين. وما يثير الجدل هو أن الإنجاز الكبير يكون للمجموعة ذات القيادة الفعالة والتابعين المحفزين (فيدلر وشيمرز - ١٩٧٤) ولذلك، إن لم تستطع أى من مجموعاتك ابتكار لعبة فى الوقت المخصص، (أى إذا كانت إنتاجيتهم منخفضة بشكل غير عادى) سوف تحتاج إلى كل مهاراتك التحفيزية كى تدفع هؤلاء المشاركين للعمل فريقًا فعالاً تحت قيادتك.

أشـار هيـرسـي وبلانشـارد (١٩٧٧) إلى أنه يجب على قـائد الصف في ظل هذه الظروف أن يبدأ بالتصرف بوصفه قائداً أتوقراطياً معتدلاً، ومحتفظاً بدرجة كبيرة من السيطرة على تعلم الدارسين قبل تبني سلوك أكثر ديموقراطية، ويتبنى أخيراً اتجاه القيادة الحرة. ومن ناحية أخرى، إذا أعطت كل مجموعة في التمرين (اختر أنت) مقترحات عديدة للألعاب، وبدا كل فرد راغباً ومتشوقاً وقادراً على أن يشارك، عندئذ وحتى نهاية الدورة، ربما يتحتم عليك التقليل من تدخلك في تعلم المشاركين من البداية؛ وأن تفوض قدراً كبيراً نسبياً من عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

تذكر أيضاً أن مدى تأدية التمرين بشكل منتج وبدرجة عالية أو منخفضة، إنما يعتمد على مزاجية المشاركين، فمثلاً لو أردت القول بأنه لا يمكن تعميم سلوك القائد لأنه يعتمد كثيراً على الظروف، فإن الناس سيقبلون ذلك إذا كانت شخصياتهم غير انتقادية، وإذا كانوا ممن يشعرون بالارتياح في المواقف الغامضة. ولكن إذا كانوا يميلون لأن يكونوا انتقاديين ويبحثون عن الحقائق، ويستخدمون القوانين لضبط السلوك في جميع الظروف، فكن مستعداً للخلافات حتى مع مجموعة المشاركين المتحفزة جداً.

وإن كنت مستجداً نسبياً في لعب هذه التمارين فقد ترغب في أن تجعل النشاط (اختر أنت) أسهل بالنسبة إليك بإقامة أبنية أكثر لتمنحك سيطرة أكبر على النتائج. فمثلاً، يمكنك أن تزود كل مجموعة بكمية أو بكرة من الحبال وتطلب منهم ابتكار لعبة بها متضمناً مجموعة من القوانين. سيخفف ذلك من بعض الضغوط عن المشاركين؛ لأنك أدخلت معطيات أكثر إلى تفكيرهم ومن ثم كسبت تأثيراً أكبر على قراراتهم.

ربما تود الرجوع إلى هذه الملاحظات عندما تفكر في ممارسة اللعبة "اختر أنت"، إلا أنها مثال واحد فقط. لقد استخدمنا مواد التعلم التفاعلي لتدريب القيادات في أستراليا وبريطانيا واليابان والولايات المتحدة. وفي الحقيقة أنها أفادت جميع المشاركين، وفيهم

أشخاص من خلفيات ثقافية متعددة، حيث توسعت مداركهم، ليس فقط فى مجال القيادة، ولكن فى معرفة سلوك الزملاء أيضاً. ومع ذلك ولسوء الحظ، فإن النشاط الذى يحفز الإبداعية لدى مجموعة من المشاركين قد يترك مجموعة أخرى مثبطة الهمة، ولا يوجد نظرية جيدة لتفسير سبب ذلك.

ولكننا نعتقد أن السر يكمن فى سلوك قائد الصف والعلاقة التى تنشأ (أو تخفق فى أن تنشأ) بين القائد والمتعلمين، فبناء هذه العلاقة فى حد ذاته يتطلب أن يمارس القائد هذا السلوك منذ اللحظة الأولى التى يقابل فيها مجموعته. وهذه - على سبيل المثال - بعض الإرشادات لعرض موضوع جديد:

- عليك أن تبدو تسلطياً بما يكفى للتأثير على أولئك المشاركين الذين يكون دافعهم الرئيسى هو الحصول على القوة، فهم يرغبون فى اكتساب المعرفة؛ مما يجعلهم بحاجة إلى الاعتقاد أنك تستطيع مساعدتهم فى ذلك بالرغم من أنهم يريدون الاحتفاظ بالسيطرة على المواقف. لذلك فإنهم سوف يستصغرونك إن اعتقدوا أنهم يستطيعون تجاوزك.
- عليك تلطيف السلطة بشىء من الدفء لتتجنب انعزال أولئك المتعلمين الذين يكون دافعهم الرئيسى للتعلم نابعاً من اشتراكهم فى إنجاز المهمة وحصولهم على التغذية الشخصية المرتدة عن الأداء.
- عليك بتنمية حب الاستطلاع لدى أولئك الذين يدفعهم حل المشاكل بشكل قوى.

حتى الآن تشكل الأمثلة التى نستخدمها تمارين محاكاة مطولة، ولكن فى الفصل السابع ستجد عدداً من التمارين (الألعاب) القصيرة التى اكتشفنا أنها تفيد بقوة فى تحفيز المشاركين. وتقديم مفاهيم، افتراضات رئيسية تعتمد عليها بقية الدورة التدريبية. وكل من هذه التمارين يمكن تطويعه بشكل يتناسب مع بداية أى مؤتمر أو حلقة نقاش، علاوة على أنه يجب استخدامها لتهيئة المجموعة على الإطلاق، وإنما يمكن استخدامها

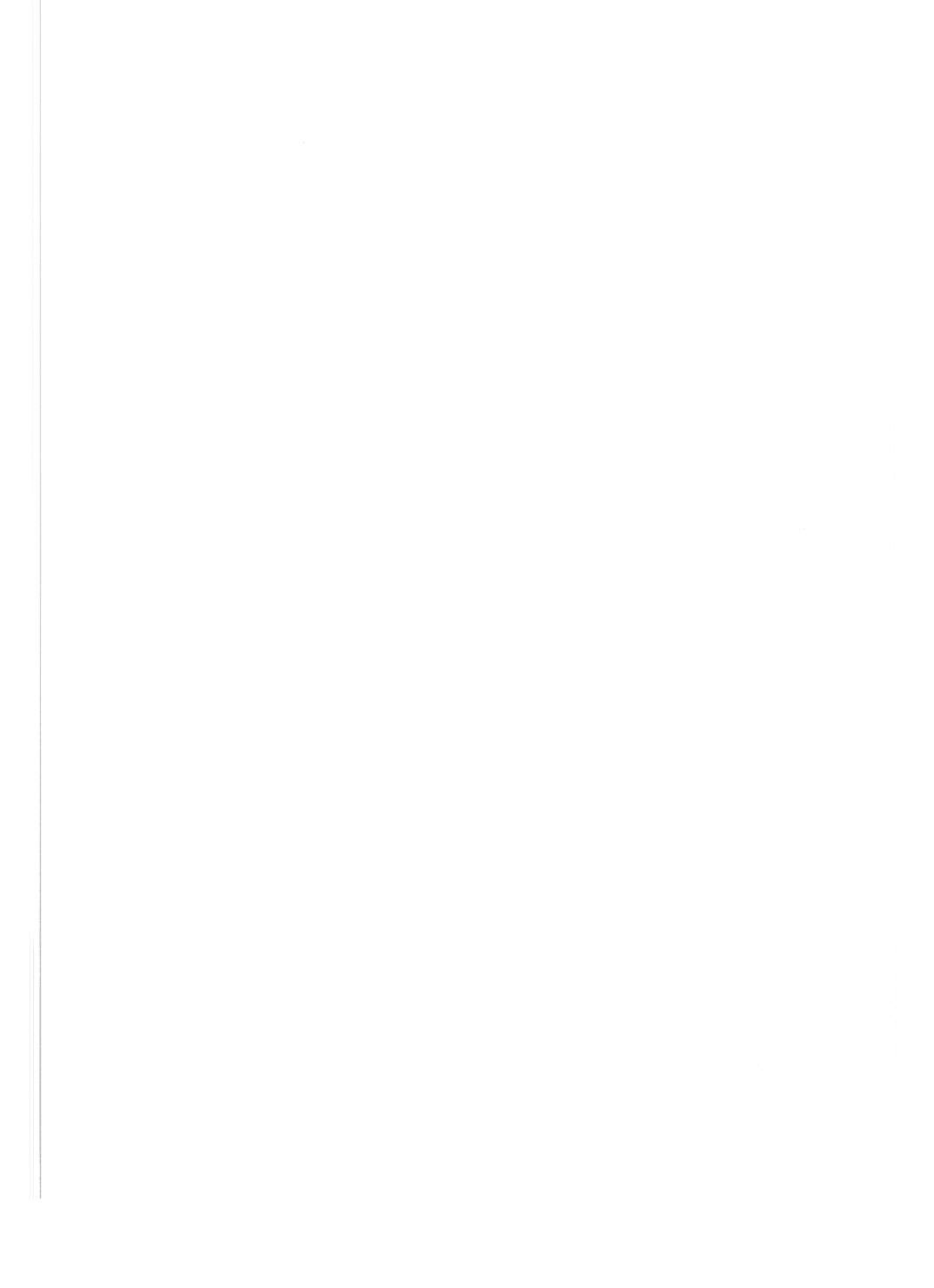
بوصفها ألعاباً (تمارين) وفى أى وقت. ومنبهات مثيرة للبدء فى قسم جديد من المادة، أو لتوضيح بعض النقاط التى تريدها كلما تقدمت فى الدورة التدريبية.

إنه يمكن تأدية جميع هذه التمارين (الألعاب) بمجموعات من الأشخاص يتراوح عددهم من خمسة فأكثر. لقد كانت أكبر مجموعة فى المجموعات التى لعبنا معها قرابة (١٥٠) شخصاً. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام أكثر من تمرين مع نفس المجموعة، ولكننا وجدنا أن أكثر التقنيات فاعلية فى الألعاب بصفة عامة هى أن يتم استخدامها - أى الألعاب - بشكل مقتصد. لذلك فإننا إذا بدأنا دورة بتمرين (لعبة) تهيئة، فإننا نتحول بعده إلى طريقة تعليم أخرى، كتقديم محاضرة مصغرة أو طلب استكمال استبيان من المجموعة أو إثارة نقاش ما، ثم تعود إليه بعد فترة.

إن تقديم نشاط تجريبى (استكشافي) واحداً تلو الآخر قد يكون غير مفيد؛ وذلك لأنك ستحصل على نتائج ضعيفة، وإذا كان اهتمامك بتلاميذك مستمراً حيث تنوع طرقك فى التعليم، فإنهم بالتأكيد سيحصلون على نتائج أفضل.

الخلاصة :

لقد حدد هذا الفصل الأهداف الأساسية للتمارين التفاعلية لمهارات القيادة: وهى الوصول إلى قبول المشاركين ومساندتهم، وتنظيمهم بشكل فعال، وتسخير سلطة القائد (المدير) بشكل فعال فيما يتعلق بأهداف التعلُّم. ولذا فإن قبول الجماعة، وطبيعة بناء المهمة، والقوة الشخصية تعتبر عوامل ضرورية فى التفاعلات التعلُّمية الناجحة.



الفصل السادس

تصميم واختيار وتقويم أنشطة التعلُم التجريبية

يهدف هذا الفصل إلى :

- مناقشة من أين يمكن الحصول على الأفكار لتمارين التعلم التفاعلى.
- التعرف على معايير التصميم.
- مناقشة توفير مواد اللعبة (التمرين).
- تقديم أمثلة عملية على تصميم التمارين التفاعلية.
- شرح كيف يتم تصميم الأنشطة التى يمكن لقائد الدورة المحافظة على التحكم فى نتائجها.
- مناقشة تقييم طرق التعلم التفاعلى.
- مناقشة مزايا تسجيل أى نشاط على جهاز الفيديو.

من أين تحصل على أفكار لتمارين التعلم التفاعلى؟:

عليك أن تكون يقظاً بشكل دائم لمعرفة الأفكار التى يمكن اكتسابها فى تمرين التعلم التفاعلى، فمثل هذه الأنشطة يمكن أن ينشأ من خلال أى شىء تقريباً، كقراءة رواية، أو مشاهدة فيلم، أو الاستماع إلى نادرة (طرفة).

ووفقاً لخبرتنا، فإن أكثر الأفكار إنتاجية تأتى من القصص، والأفلام، والمسرحيات والتلفزيون، والتى هى من نسج الخيال. فمؤلفو الروايات الخيالية والدراميون ورواة القصص لابد من أن يجسدوا (يصوغوا) مادتهم الحية فى شكل يعطيها بناءً ومعنى؛ الأمر الذى

يجب عليك فعله عندما تقوم باستحداث تجربة منظمة. فإذا ما تبنيت فكرة، أو موقفاً، أو حدثاً خيالياً، أو روائياً فإن بعضاً من عملك يكون قد أنجز لك من قبل المؤلف أو الكاتب. ومع الخبرة، فإنك تستطيع - فى الواقع - أن تتبنى أى لعبة حالية طويلة، والتى قد تكون سمعت عنها أو استخلصتها من كتاب، فبإمكانك أن تبسطها، وتعيد ترتيبها وتجزئ تنظيمها بصفة عامة، أى أنك تفصلها بما يتناسب مع احتياجاتك المحددة. والآن تستعرض المعايير التى يجب التنبيه إليها:

معايير التصميم:

أولاً: يجب أن يكون النشاط - أو يجب أن تكون قادراً على جعله - ذا علاقة ببقية المواد التى لديك؛ لذا فبالنسبة لطلاب العلوم يمكنك أن تأخذ نشاطاً أساسياً مثل "الهرم البشرى" (نشاط [٧]، الفصل [٩]) وتحوله إلى إستراتيجية تعلم لتوضيح عملية الهضم فى جسم الإنسان كما فعلنا عندما استخدمنا النشاط "الهبوط إلى الأسفل" (نشاط [٢٢]، الفصل [٩]).

ثانياً: يجب أن تهدف اللعبة إلى توضيح موضوع رئيسى واحد على وجه التحديد. وبالطبع فإنها سوف تقدم صوراً لسلسلة من عواطف البشر وسلوكياتهم؛ لأن أفعال البشر هى المواد الخام التى تصنع منها اللعبة. ولكن استخلاصك للمعلومات ينبغى أن يكون انتقائياً، حيث يجب أن يركز على المقارنات والمتناقضات فى سلوك اللاعبين، والذى يرتبط مباشرة بموضوعك، وذلك يعنى أنه يجب أن تكون دقيق الملاحظة لاستجابات اللاعبين. لذلك، عليك أن لا توجد قدراً كبيراً من النشاط العام الذى لا يمت للموضوع بصلة؛ لأنك لن تكون قادراً على احتوائه بأكمله.

ثالثاً: يجب أن تكون اللعبة موجهة نحو المنتج، وأن تشرك الأشخاص فى النزاع (الخلاف). إن هذا المنتج والأشخاص هم المكونات المطلوبة لضمان محتوىً درامى، فاللاعبون بحاجة إلى الاشتراك فى نشاط محسوس لحل المشكلات، وخاصة عندما

يكون هناك منتج معين، كالإجابة على لغز أو أى نوع من المخرجات التى يمكن تقييمها واستخدامها معياراً يتم على أساسه تفحص العمل. وقد تجد أنه من المفيد أن تتذكر أن أحد تعاريف الدراما هو "أشخاص فى نزاع"، وهذا لا يعنى أنه ينبغى على اللاعبين أن يبدؤوا التشاجر مع بعضهم، أو أنه يتحتم أن يكون بينهم أى نوع من العدوانية. فالنزاع قد يكون جدلاً منطقياً بين فكرة وأخرى مما يؤدى إلى استحداث شيء جديد، فيكون لدينا فرضية ونقيضها، واستنتاج للمقارنة بينهما. وكلما كانت اللعبة أكثر درامية - فى حدود المعقول - كان من المحتمل أن تصور نتائج محسوسة بدرجة كبيرة، وهذا هو أحد الأسباب التى تجعلنا نقترح أنه يجب تسجيل النشاط بواسطة الفيديو أحياناً، حتى يمكنك مشاهدة كيف كانت ردود الفعل عند الأشخاص، ولكى يساعدك فى جعل النشاط أكثر فاعلية فى المستقبل.

إن مقارنة الأنشطة التجريبية بالدراما تعنى أنها تشتمل على عنصر المفاجأة، أو حتى الصدمة للمشاركين. وإذا استخدمنا مجازاً آخر للتعبير، لقلنا إنها وسائل تفجير إلى حدٍّ ما، ورغم أن ذلك التفجير يثير تسلية فى العادة، وحب استطلاع، واهتمام، ودهشة لدى اللاعبين، أكثر من العواطف الدفينة، إلا أنه من المهم أن تتذكر أننا نلعب بالديناميت، فالدهشة قد تتحول بسرعة إلى غضب، والتسلية إلى سخرية وعدوانية، وحب الاستطلاع إلى رفض.

إن عليك ألا ترتكب الخطأ باعتقادك أن اللاعبين لا يتضايقون أو ينزعجون فى الألعاب (التمارين) القصيرة والبسيطة، فاستجابة الأشخاص للمواد التجريبية دائماً معقدة. ومهما كانت اللعبة بدائية، يجب عليك أن تكون مستعداً للوقوف بسرعة؛ كى تسيطر على النتائج، فرسالة هذا الكتاب ليست عما تفعله فحسب، بل كيف تفعله أيضاً؛ مما يؤدى إلى إخفاق أو نجاح مادة التعلم التجريبى (الاستكشافى). ونعتقد أن هناك ثلاثة عوامل مرتبطة باختيار نشاط التعلم هى: أهدافك من التعلم، وتركيبة النشاط (أى قواعده وإجراءاته)، وشخصية ومزاجية مجموعة الأشخاص الذين سيمارسون النشاط.

إن آخر حالة دراسية لدينا هى استخلاص متأنٍ بشكل جميل "لعلم مشاكل الشيخوخة" (نشاط [٤١] الفصل [١١]) الذى اجتمعت فيه هيئة النشاط وأهداف القائد ومزاجية المجموعة بأفضل الطرق انسجاماً. ففى نشاط "علم مشاكل الشيخوخة" (الذى يعد فى طبيعته أكثر انفتاحاً من النشاط "ديجيكون أو "قبعة أمسية رأس السنة") يجلس المشاركون على الكراسى التى تمثل منازلهم، وهم مربوطون فيها بحبل له طول محدد يمثل حدود حركتهم، ويتم إعطاؤهم قصاصات ورقية لتمثل النقود، وورقة وقلمًا ليمثل ذاكرتهم. ثم يتم إخطارهم بأنهم بمكان الأشخاص المسنين فى المجتمع، وأن هناك بنكًا ومكتب رعاية يمكن الرجوع إليهما عند الحاجة إلى أى مساعدة. ويجب تنبيههم إلى أنه يحل بهم حصاد مروع يصيبهم بالمرض والفقر أو الموت بصفة دورية. وبعيداً عن هذه القيود، بإمكانهم أن يفعلوا ما يحلو لهم وأن يستحدثوا أى نوع من المجتمع يرغبون فيه.

لقد قامت صديقتنا إيريكا (Erica) بهذا التمرين (علم مشاكل الشيخوخة) مع مجموعة من المهنيين الصحيين: أطباء، وكبار ممرضين، وإداريين من آسيا والمحيط الهادى. وعندما انتهت اللعبة مهدت لاستخلاص المعلومات بقولها: "إنكم جميعاً سوف تعملون مع الأشخاص المسنين صحيين، ومضمون اللعبة هو أنكم تستطيعون التعلم من التعامل مع المسنين فى مجتمعنا عندما يكون لدينا مجتمعٌ يفرض علينا ألا ندع الناس ينتحرون، وأن لا نقوم بإبادتهم، والآن هل تعتقدون أنه يجب علينا فعل شىء مختلف مع المسنين كبشر وكإداريين؟".

لاحظ بأنها قالت ذلك بعد اللعبة وليس قبلها، وهى بذلك لم تتدخل فى بناء (تركيبة) اللعبة، وإنما أشارت إلى أنه وُجد فارق ملحوظ فى أداء الدور بين شخصين، (ساندرا وأليستير) اللذين لعبا دور موظفى الرعاية، وقد وافقها المشاركون الآخرون فى ذلك. فقد اشتكى أحد اللاعبين بأن (ساندرا) كانت متسلطة للغاية حتى أنه قال "إننى لم يكن يزعجنى أن أتشاجر معها"، فى حين أثنى آخر على شفقة (أليستير) الذى كان سخياً

فى المعونات المالية العامة. وسألت (إيريكا): "هل هذا يعنى أن التعامل مع البيروقراطيين لا يمكن أن يزعج الناس إن كانت هناك بدائل متاحة فى المجتمع ؟. هل يمكن أن نعتبر هذا أحد الأسباب التى يجعل المؤسسات الخيرية دائماً فى حاجة إلى المال؟".

كانت (إيريكا) أيضاً سريعة فى الإسهاب والتوسع فى نقاط أخرى أرادت أن يناقشها اللاعبون فيها، فعلى سبيل المثال، عندما قال رجل إنه - فى أثناء التمرين - رفض مساعدة (آلين)؛ المسكين لأنه كان يعانى مرضًا مميتًا وقد "تدهورت صحته للغاية"، سألت (إيريكا): "هل يعنى هذا أنه لا جدوى من أن نحاول مساعدة من لا أمل لديهم؟".

لقد دفع ذلك بمشارك آسيوى لأن يعلق قائلاً: "لقد أدركت معنى الحياة عندما أدخلت للمستشفى، فلم يكن الأمان هو المهم، ولكن عندما تبينت أننى أرغب فى الحياة كنت أناضل طوال الوقت كى أعيش". أثارت مداخلته هذه المناقشة حول جودة الحياة للمسنين فى مختلف الثقافا.

فقال مشارك أمريكى إنه يعتقد أن "الكثير من المسنين يسعدون جداً للتخلص من العبء" (أى أن يموتوا) وذلك فى ثقافة الطبقة المتوسطة للأمريكيين البيض. ولكن شخصاً آخر تحداه بقوله: "فقط لأننا نعتقد أن المسنين لا هدف لهم، لا يعنى أنهم يفكرون على ذلك النحو". وأضاف مشارك آخر: "كنت أشعر بذلك عندما قمت بدور شخص مسن، فلم يكن لدى أى أصدقاء، وكنت مستعداً لأن أموت، ولكن فى اللحظة التالية، هبَّ الأصدقاء لمساعدتى، وشعرت فجأة بأننى قد استعدت شبابى وبهجتى حيث أصبحت منتعشاً.

استمر النقاش على مسار هذه الخطوط إلى أن شرع بعض أعضاء المجموعة - وبصورة تلقائية - فى اقتراح بعض البدائل الممكنة والواقعية للمسنين، فمثلاً قال أحدهم: "ما الخطأ فى أن يكوِّن الأشخاص فوق الـ (٦٥) سنة جمعياتهم التعاونية الخاصة بهم؟" وركز النقاش بأكمله على ما حدث فى اللعبة بدلاً من أن يركز على كيف حل اللاعبون المشكلة

المحددة سلفاً؛ الأمر الذى منح (إيريكا) قدراً كبيراً من الحرية فى الانطلاق خارج حدود خبرات التمرين لتحفز نوعاً من العصف الذهنى للتفكير الإيداعى عن مكانة المسنين فى المجتمع، والإسهامات التى يمكنهم أن يقدموها، والاحتياجات الخاصة لهم.

لقد قادنا هذا المثال، والأمثلة الأخرى التى أشرنا إليها، والكثير غيرها إلى ابتكار الجدول التالى، وهو يلخص ما نعتقده عن الطرق التى يمكنك بها أن تنظم نشاطاً للتعلم التفاعلى، وأن نستخلص معلوماته بحيث تكون محتوياته قادرة على توصيل تلك المعانى التى يرغب المدرب فى توصيلها إلى اللاعبين.

الألعاب المغلقة	الألعاب المفتوحة
"هذه هى المشكلة: كيف سنحلها"	"هذا هو الموقف: ماذا ستفعل؟"
١ - يحفز اللاعبون، بناء على ملاحظات القائد المبدئية أو التهيئة، للوصول إلى نفس الافتراضات العامة حول اللعبة، وخلق شعور بالحاجة إلى "الجماعية"	يهدف النقاش المبدئى أو التهيئة إلى كشف عدم تجانس المجموعة والتفاوت وخلق بين الأعضاء ووجهات نظرهم.
٢ - يُنظر للقائد بوصفه نموذجًا للسلطة الخيرة.	لا يُشجع اللاعبون على توقع قيادة من قبل المدير (الموجه)؛ مما قد يسبب شعوراً بالاستياء.

٣ – ينظر إلى الفروقات بين اللاعبين على أنها وظيفية، وذلك من خلال تشجيع تقسيم العمل.	يفترض ألا يكون الاختلاف بين اللاعبين وظيفياً؛ لذلك فظهور النزاع يكون أكثر احتمالاً.
٤ – القائد الذى يشكل الفرق، ويعطى التوجيهات، ويعد المشهد، ويجيب على الأسئلة – يعتبر هو الذى فى موقع السيطرة (التحكم).	القائد يقول ويفعل أقل مما يمكن.
٥ – لمحيط اللعبة وشخصياتها ماض (خلفية)، حيث يطلب من اللاعبين أن يتخيلوا وقائع حدثت قبل أداء اللعبة فيبدؤون عند نقطة الأزمة (الكارثة، أو مايعرف بالحبكة الدرامية).	لا يوجد خلفية سابقة للعبة ويبدأ الأداء على خشبة المسرح. حيث يقدم للاعبين موقفاً غير مقروناً بأزمة (الكارثة) أو ما يعرف بالحبكة الدرامية.
٦ – الشخصيات مقيدة بمعلومات مفصلة وتعليمات محددة للدور.	هناك القليل من القواعد، ولا يقدم إلا القليل من التفاصيل؛ لذا هناك فرصة لنشوء اللاعبين الصدف وفرصة لأهواء اللاعبين.
٧ – اللاعبون منظمون فى فرق أو مجموعات فرعية، وجميعهم يلعبون بنفس القواعد.	أعداد وترتيب اللاعبين غير مهمة نسبياً، فقد يكون فى المجموعات أعداد فردية أو قد يعمل الأفراد بمفردهم، كما أن البعض يفسر القواعد بشكل مختلف عن الآخر.
٨ – نقطة هجوم اللاعبين هى لحظة بدء الأزمة (الكارثة) أو مايعرف بالحبكة الدرامية.	يباشر اللاعبون عملهم فى شكل رحلة أكثر منها صراع مع أزمة، لذلك فهناك الكثير من أحداث التصعيد والتهدئة.

٩ – هناك خطوات أو مراحل واضحة فى اللعبة، توجه بواسطة القائد، وتظهر فى فترات منتظمة إلى حدٍّما بهدف وأثر تقادم الأداء وفق خطوط محددة، وهناك اتجاه نحو النظام والخطى المنتظمة.	المراحل فى اللعبة غير واضحة المعالم فبعضها يبدو أكثر أهمية من الآخر. والتغيرات تحدث بسبب أنشطة اللاعبين، ونتيجة لأسباب عامة. وتتفاوت نسبة التقدم والانتظام، وليس هناك شعور بالنظام أو التوازن.
١٠– كل خطوة تتبع (تكمل) التى قبلها بشكل منطقى، والأداء موجه نحو الهدف بنظرة نحو الأمام.	الفعاليات البسيطة تنبثق من الفعاليات الرئيسية بطريقة غير منطقية. والشخصيات تركز فكرها على العملية وعلى الوقت الحاضر.
١١– هناك خط واحد فقط للضغوط المتزايدة، مع الدافعية نحو حل تعاونى للمشكلات والتركيز على المخرجات (الناتج).	ينصب التركيز على ردود فعل اللاعبين، وعلى الموقف فى أثناء تطوره، وأقل على ضغوط الأحداث، والفرص التى تحدث. إن الأحداث متنوعة، والتركيز يكون على السلوك وليس على المخرجات (الناتج).
١٢– تصبح الخيارات أمام اللاعبين محدودة أكثر كلما اقتربت الأحداث؛ مما يؤدى إلى الحد منها.	هناك خطوط عديدة للعمل، وحاجة إلى القرارات الفردية، والأحداث لا تتراكم بشكل يقيد اللاعبين.
١٣– اهتمام المراقبين يركز على كيف سيحل اللاعبون المشكلة أكثر من تركيزهم على ما يفعلونه؛ مما يؤدى إلى تحديد طبيعة المخرجات (الناتج) مسبقاً، فهناك شعور بالحتمية.	يتصرف اللاعبون باستقلالية، لا يقيدهم سوى قيود حياتهم الواقعية. وهناك متسع لرأى الأقلية وللسلوك المخالف.

١٤- يستمد اللاعبون متعتهم من الخبرة المشتركة، وينظر إلى النزاع على أنه توافقى (تصالحى) فهناك مشاكل وحلول.	يجد اللاعبون أنفسهم مشغولين فكرياً المشتركة أكثر منهم مستمتعين، وهناك شعور بنقص فى درجة التأكد، ووعى بظهور احتمالات جديدة.

توفير مواد اللعبة (التمرين) :

هناك ناحية أخرى يجب مناقشتها فى تصميم الألعاب، وهى توفير مواد اللعبة، فقد أشرنا سابقاً إلى جعل الأمر بسيطاً عندما تشرع فى ابتكار لعبة، وتنطبق هذه النصيحة أيضاً على مواد اللعبة. من أحد أنشطتنا تمرين "من هو القائد؟" (النشاط [٩] الفصل [٧])، ومن متطلباته مساندات الإخراج المسرحى كالزى والأثاث، إلا أن التمرين فى معظم أجزائه لا يتطلب مواداً معقدة أو صعبة التوفير.

وغالباً ما نجد أنفسنا - وبصورة تلقائية - نرفض الألعاب التى نقرأ أو نسمع عنها إذا كانت تتطلب قائمة طويلة من المستلزمات. فإذا أمكن مقارنة الألعاب بالدراما، أو أن توصف بأنها أشخاص فى نزاع، أمكن لها أيضاً أن تأخذ تعبيرات مجازية (استعارة) من المسرح: "لوحين من الخشب وانفعالات عاطفية". بمعنى آخر فإن لعبة مثل المسرحية لا تحتاج أكثر من غرفة خالية يتحرك عبرها بعض الأشخاص؛ فى حين يراقبهم (يشاهدهم) البعض الآخر.

والاستعارات المجازية يمكن أن تمتد بعيداً جداً، ولكن هذه قد تصلح لتوضح أن أفعال اللاعبين ومشاعرهم هى الأسمى فى الأنشطة التجريبية (الاستشكافية). ولذلك - وكقاعدة عامة - فمن الأفضل أن تستخدم ما بحوزتك عندما تصمم الألعاب، وأن تستخدم خيالك لجعلها مناسبة لاحتياجاتك. إن أى شخص - فى الواقع - يمكن أن يكون مادةً للعبة. وكما يتضح فى تمرين بونسونباى Ponsonby (النشاط [٢٩]، الفصل [١٠])

الذى قمنا بتصميمه خلال مؤتمر التربويين عن ألعاب المحاكاة فى مدينة (ميلبورن) قبل عدة سنوات. إن هذا النشاط من أكثر التصاميم تعقيداً، والتى علينا أن نعرضها فى هذا الفصل، إلا أنه حقاً كان مثيراً فى سياق المؤتمر كما أنه أكد وجهة نظرنا عن استخدام ما بحوزتك من أدوات ووسائل.

أمثلة عملية على تصميم التمارين التفاعلية:

لتوضيح عملية تصميم التمارين التفاعلية، فإننا نود أن نتطرق إلى بعض التفاصيل خلال تجربة ابتدعناها كتهيئة لدورة تدريب إدارية عن شرعية القائد، وقد وصفت لاحقاً فى النشاط "من هو القائد؟". لقد وجد المشاركون أن استجابتهم واستجابات الآخرين محفزة للتفكير بشكل كبير، حتى أن اللعبة أصبحت محكاً لاختبار مصداقية ما تبقى من الدورة. ولكن بالرغم من فعاليتها، وبالرغم من أنها قد صممت للوفاء بجميع المعايير المدرجة أعلاه، فقد جعلتنا استجابة أحد اللاعبين مدركين لأن اللعبة قد تكون عبارة عن قنبلة موقوتة.

لقد كانت الحلقة الدراسية عن اكتساب الثقة - الذاتية الشرعية - فى أدوار القيادة، فقد أثار أحدهم موضوع اهتمام الناس بما يرتدونه من وقت لآخر، وكيف أن ذلك يجعلهم يشعرون؛ بالقلق لأنهم مهتمون جداً بإعطاء الانطباع الجيد عن أنفسهم. وهذا ما جعلنا نبدأ بالتفكير فى الملابس التى يختار الأفراد ارتداءها لخلق هالة من القوة (السلطة). لقد تفرقت المجموعة بشكل مؤقت كى تجمع بعض الدعامات المسرحية، مثل: جاكيت من القماش أو الجلد المخطط، جاكيت من الفراء، عدد قليل من الأوشحة، والقبعات، والقفازات، والأسْورة، والحلى الرخيصة، والخرز... إلخ. وعندما اجتمعت المجموعة مرة أخرى، انسجم كثير من اللاعبين فى الأمر فارتدوا الزى على أكمل وجه، كما كان المشاهدون مساندين لهم حيث وجهوا أسئلة بناءة. لقد ارتدى أحد اللاعبين (الممثلين)

المعطف الفرائى ثم أعلن أنه كان يمثل الاتحاد رسمياً (وقد كان بالفعل كذلك فى الحياة الواقعية). وعندما علق جمهوره إنه قد بدا رأسمالياً أكثر، قال إنه أراد أن يظهر مبادئ المساواة، فما المانع من أن يرتدى العمال ملابس منمقة كما يفعل رؤساؤهم؟.

ورغم ذلك فمعظم اللاعبين الآخرين الذين كانوا مديرين فى واقع الحياة استهانوا بارتداء أى شيء من الأزياء المسرحية، وأصروا على أن بدلهم كانت مناسبة لوضع القائد. (لاحظ أن بالنسبة لقادة الدورة المستجدين: لا حاجة للهلع إذا لم يفعل اللاعبون ما تطلبه منهم، واعمل معهم لا ضدهم. وإذا افترضنا أن تكون اللعبة حول ارتداء الأزياء على نحو هذه اللعبة، وكان الأشخاص لا يرغبون فى ارتدائها، فلا تقلق، بل اسألهم عن سبب اعتقادهم أن الأزياء المسرحية غير ملائمة، واحرص على أن تبقى الأسئلة موضوعية، غير شخصية، ولا تحمل تهديداً، وأنها ذات صلة بالتمرين).

استمرار ضبط النشاط :

كلما كانت تركيبة النشاط محكمة كلما زادت سيطرتك على النتائج (المخرجات). وقد يكون ذلك عاملاً حاسماً حتى بالنسبة لقادة الصف من ذوى الخبرة الطويلة عندما تواجههم – على سبيل المثال – مجموعات صعبة المراس أو سريعة الانفعال.

ونتذكر جيداً تجربة إجراء جلسة تهيئة لقرابة (١٨) شاباً مراهقاً ممن انسحبوا من الدراسة فى مركز الشباب والمجتمع فى ضاحية محرومة من مشروعات البنية الأساسية لمدينة تعوزها البنية الأساسية. لقد كانوا من ذوى الاتجاهات الندية التى تعوق منشأة مجموعات فرعية، وعندما طلبنا منهم التفكير فى لعبة، خطر لهم شيء أطلقوا عليه اسم "مطاردة الكنز". وطلبوا منحهم نصف ساعة حيث اختفوا خارج المبنى، دون أن يتأخروا كثيراً، وعادوا بأغرب تشكيلة من الأشياء اشتملت على فرشاة شعر، وعلبة سجائر، وعلبة حساء، ووشاح، ومفك براغى، ونبتة كبيرة فى وعاء نباتى.

وطلبـوا منا - بوقـار - أن نقـيِّم هذه السلع، بحـيث تكون السلعـة الفـائزة هى التى اعتقدنا أنها الأصعب سرقةً. ولم يبذلوا أى محاولة لإخفاء حقيقة أن التشكيلة بأكملها كانت مسروقة فى حين قدرنا نحن الثقة التى وضعها هؤلاء الشباب فينا، وتعلمنا أن نبقى فى ضبط محكم لأعضاء المجموعة الذين لم يقيد خيالهم بالأمور الدنيوية من قانون أو نظام.

غالباً ما يرغب قادة الصف ممن يستخدم مواد التعلم التفاعلى فى الابتداء بتمرين "تهيئة"، والمعروف أيضاً باسم كسر الحواجز الجليدية. وقد ثبت أن ذلك "يهيئ المشهد" ويسـهل لقائد الدورة تقديم ومعالجة المادة التالية. ولسوء الحظ فإنه ينتج عن هذا التكتيك أحياناً أن يطلب القائد من المشاركين أداء بعض الأدوار المباشرة جداً. كأن يعرفوا أنفسهم - بطرق معقدة، ومستنفدة للوقت، بل محرجة. وقد يطلب - مثلاً - من الأشخاص أن يقابل بعضهم بعضًا مثنى مثنى؛ ليقدموا بعد ذلك رفقاءهم للمجموعة ككل. أو قد يطلب منهم القيام بألعاب تخمينية عن بعضهم، كرسم صور لأنفسهم، أو كتابة بعض المعلومات الشخصية على بطاقة لتثبيتها على صدورهم، ومن ثم السير حول الغرفة (القاعة) محاولين التوفيق بين شخصياتهم وسماتهم وشخصيات وسمات الآخرين المشابهين لهم، وهكذا.

إن المناقشات حول "التهيئة" تتمثل فى حقيقة أنها تخلق جواً عفويًا غير رسمى، بحيث يتسنى للأشخاص أن يعرفوا بعضهم فى حين أنهم يكتسبون - تلقائياً - ثقة بالنفس بأنفسهم وبغيرهم؛ ولأن مثل هذه الألعاب يعتبر تسلية فإنها توفر حافزاً للتعلم. وإذا وافقنا على أن هذه الألعاب عبارة عن أهداف مرغوب فيها إلى حد ما خلال الدورة التدريبية رغم أنها ليست بالضرورة كذلك فى البداية، إلا أننا نجد الكثير من تمارين التهيئة - فى الواقع - مضيعة للوقت فى كل المراحل. فعندما يكون أمامنا أيام

معدودة فقط أو حتى ساعات، نقدم فيها سلسلة طويلة من المواد الجديدة لأناس مشغولين فإن كل ما يحدث فى القاعة الدراسية يجب أن يكون جزءاً من سياق التعلم المتسلسل، وكل تمرين يجب أن يؤدى عدداً من الوظائف المترابطة وذات العلاقة. كما يجب أن تكون تمارين التهيئة محفزات لهذه العملية، أى إلى حد ما كطلقة إشارة البدء فى ميدان السباق، وذلك للتغلب على الجمود الأولى المألوف لدينا جميعاً عندما نواجه بإمكانية الاضطرار للتفكير.

تعنى مهارة إدارة الوقت الضرورية لقادة الصف القدرة على معرفة متى تكون إستراتيجية الأنشطة التجريبية (الاستشكافية) أكثر فعالية على وجه الاحتمال، ومتى يحتمل أن تكون طرق التعلم الأخرى أفضل، فعلى سبيل المثال، يهتم الأعضاء الجدد فى المجموعة دائماً بمعرفة من يكون كل شخص؟ وماذا يعمل؟، لذا فإن أسرع طريقة لتوفير هذه المعلومات هى تعريف كل شخص ببطاقة، وتوزيع بعض المعلومات الأساسية عنهم جميعاً، بإعطاء نسخة لكل فرد. ويبدو أن من غير الضرورى أن تقضى نصف ساعة فى أداء ألعاب لتكره الناس على تعلم شيء قد ينسونه بسرعة، فى حين يمكن أن يزودوا - بدلاً من ذلك - بسجل مكتوب يمكن قراءته فى دقائق قليلة ويمكن الاحتفاظ به كمرجع مفيد.

يعتبر هذا الاقتراح ملائماً - على وجه التحديد - عندما تتسم المجموعة بمهارات اجتماعية جيدة، وعندما يبدأ أعضاؤها بالتحرك هنا وهناك بمحض إرادتهم، فيتصافحون ويتجاذبون أطراف الحديث مع بعضهم. وعندما يكون الأشخاص متحررين من القلق والتوتر، فإن اللعبة تكون عندها فقط أكثر الإستراتيجيات اقتصادية من حيث جعل المشاركين جَماعيِّى التفكير (الاتجاه) بأسرع ما يمكن.

ومع ذلك فهناك بعض الأوقات التى يواجه فيها الجميع - حتى أكثر قادة الدورة خبرة - خطراً فى فقد السيطرة على الموقف. لقد اعتدنا أن نعقد دورات - بشكل منتظم - لمعهد الإدارة الأسترالى فى مدينة سيدنى، لمجموعات مختلفة من رجال الأعمال من منظمات إدارية مختلفة فى جميع أنحاء أستراليا، وفيهم مديرو القطاعين العام والخاص، ولم يكن الكثير منهم قد تطوع للدورة بل قد نصحوا بحضورها من قبل رؤوسائهم لاعتبارهم إما بحاجة إلى الحزم أو أنهم عدوانيون جداً. وبغض النظر عن دقتنا فى تصميم المادة، فإن النتائج كانت دائماً غير قابلة للتنبؤ حيث تحتم علينا أن نتعامل - باستمرار - مع نوعين غير متجانسين من الناس. فقد كان أحد النوعين يحملق فينا ويقول بصوت عال: "لا أفهم لماذا أنا فى هذه الدورة، ولم أفكر إطلاقاً أنه كان ينقصنى الحزم !". ويتجنب النوع الآخر أنظارنا متمتماً بنبرة مرتبكة قائلاً: "نعم، ربما... حسناً". لم يكونوا جيدين دائماً فى التعبير عن أنفسهم خلال الاجتماعات وعن الأشياء. (كان أحد الرجال فى الواقع فى اليوم الأول من إجازته يتزلج على الجبال الجليدية عندما استدعى للرجوع [٤٥] ميلاً إلى سيدنى من قبل رئيسه كى يحضر حلقتنا الدراسية، ولذلك فإنه لم ينبس ببنت شفة طيلة اليوم الأول وفى تلك المرحلة لم نعرف السبب حيث لم يثر ذلك أعصابنا).

وبصريح العبارة فإنه عندما يكون لديك مجموعة من المتنمرين فى ناحية، وضحايا فى الناحية الأخرى، فإن عملية بناء ديناميكية فعالة للجماعة تصبح مشكلة. وفى هذه الحالات غالباً ما تبدأ بنشاط مثل (اختر أنت) لمنح الأشخاص فرصة لتهدئة الأعصاب، كما أن هذا التمرين يمنحنا فرصة التعرف على أولئك اللاعبين الذين يميلون إلى محاولة السيطرة علينا وعلى المجموعة، وعلى أولئك الذين سيحتاجون المزيد من التشجيع كى يتكلموا ولو لمرة.

مزايا استخدام الفيديو :

إذا قررت أن تنفِّذ واحدة من ألعاب التهيئة أو أكثر، فبإمكانك أن تقوم بأكثر من مجرد تعليم المشاركين أسماء الآخرين وجعلهم يشعرون بشيء من المودة تجاه بعضهم البعض، كما أن بإمكانك أيضاً أن تسجل النشاط على شريط الڤيديو. إنه يدهشنا أن القليل من كتيبات (أدلة) التدريب توصى بالتسجيل على أشرطة الڤيديو، فى حين لا يوجد – تقريباً – أى قاعة دراسية مخصصة رسمياً تخلو من التسهيلات المتطلبة للتسجيل. وكبديل قد يكون جهاز التسجيل المحمول بالأشرطة السمعية وسيلة تمكن المشاركين من الاستماع لأنفسهم كما يسمعهم الآخرون. وليس من الضرورى إعادة تشغيل جهاز الڤيديو أو الشريط السمعى فوراً، بل يمكن حفظها إلى وقت مناسب، أو عدم استخدامها على الإطلاق ولكن – على الأقل – تكون هذه الموارد موجودة إذا أردتها، كما أنه سيكون لديك شيء ملموس لمساعدة المشاركين فى تحسين مهاراتهم (الإلقائية) فى العرض. ومن التجربة وخلال إحدى الدورات المقامة – على سبيل المثال – كان المشاركون غالباً مسرورين لوجود شيء ما يتطلعون إليه ويناقشونه مساءً بعد الانتهاء من برنامجهم اليومى.

إننا نعتقد أن كتيبات التدريب لا تقترح عادة استخدام نظام التسجيل بالڤيديو بسبب شكاوى المتدربين بأنها تستغرق وقتاً طويلاً فى الإعداد، وفى إعادة التشغيل، وعند تحليل ما فيها، وأن التسجيل بالڤيديو ينفى الغرض المنشود من التهيئة، والذى هو إيجاد جو مريح وغير رسمى (غير متكلف) وفى الوقت ذاته مُؤدٍ للتعلم. وبالرغم من ذلك فنحن لا نتفق مع هذا النوع من التفكير، خاصة أن تجاربنا تؤكد على أن كثيراً من المعلمين لا يفهمون الأجهزة التعليمية مثل الڤيديو، وأنهم يتوترون منها؛ لأنهم يعتقدون أن مثل هذه الأجهزة معقدة أكثر مما يجب. وعلى سبيل المثال، يمكن لكاميرا أن تثبت وتترك فى حالة تشغيل وهنا لن يقتصر الأمر على أن الكاميرا ستقوم بتسجيل قدر كبير من الأداء بل إن اللاعبين سينسون وجودها بعد الدقائق القليلة الأولى.

تقويم طرق (أساليب) التعلم التفاعلى :

إنه من الصعب - بل فى رأى بعضهم أنه من المستحيل - تقييم محتويات أى تمرين بشكل منعزل، خاصة أن هناك العديد من الكتب المتوافرة التى تحاول تقديم برنامج للتقويم، ولكن عندما يكون الأمر متعلقاً بتقييم الألعاب، فإننا نعتقد بأن أفضلهم لا يزال ذلك الكتاب الذى ألفه (كامبل وستانلى) سنة (١٩٦٣) تحت عنوان "التصميم التجريبى وشبه التجريبى للبحث". وبالرغم من أنه ليس له علاقة بمثل هذه الألعاب، إلا أنه يصف بوضوح عدداً من تصاميم البحث التى يمكن تبنيها من قبل قادة الألعاب بشيء من السهولة (البساطة).

ولقد ابتكرنا نحن أيضاً - أو تبنينا - بعض الطرق والأساليب الخاصة بنا، ومنها أننا قمنا بإعطاء المستجيبين من الشباب عدداً من الرسومات الخطية لوجوه تحمل تعبيرات مختلفة. فأحد الوجوه يبتسم بسعادة، وآخر تبدو عليه علامات الاستفهام الواضحة فى جميع أنحائه، ويظهر آخر عابساً بنظرات غاضبة... وهكذا، وطلبنا من الدارسين أن يختاروا أفضل وجه يعكس شعورهم، ثم طلبنا منهم إفادتنا عن السبب. وهناك طريقة أخرى وهى أن نطلب من الدارسين أن يكتبوا مقالاً يصفون فيه تجربتهم خلال اللعبة، وقد وصفنا فى الفصل الثانى كيف طلبت المدربة (فلورا) من المشاركين فعل ذلك بعد أداء النشاط (٢٨) "قبعة أمسية رأس السنة".

ونظراً لأننا كنا قد قمنا بأداء ألعاب التعلم على مستوى عالمى لسنوات عديدة، فإننا غالباً ما نتقابل مرة أخرى مع رجال التعليم (التربويين) ورجال الأعمال الذين يذكروننا بأنهم قد اشتركوا مرة معنا فى لعبة معينة. وغالباً ما يقول الواحد منهم: "لن أنسى أبداً..."، ثم يستمرون فى وصف ما وجدوه جديراً بالتذكر من تجربتهم. وأحياناً نسألهم: "ما الذى تعتقد أنك تعلمته من ذلك؟"، وعادة ما نحصل على إجابة مرضيةً لنا. فقد قال أحدهم على سبيل المثال مشيراً إلى النشاط (كن ذكياً !): "أعتقد

أنها علمتنى كثيراً عن التفاوض، فأنا أعرف أننى منذ أن لعبت تلك اللعبة قد أخذت أنظر فى جدول الأعمال الخفى للأشخاص عند التعامل معهم".

وبالطبع لا يمكن لفرد أن يستقرئ من نزر يسير من البيانات (المعطيات)، ولكن الأمر القابل للجدل هو أن تغذية مرتدة مثل هذه وبعد فترة طويلة من الزمن قد تكون أكثر الأسباب إقناعاً لاستمرار المعلمين فى استخدام الألعاب كإستراتيجيات تعلم. وبطريقة ما، يمكن للتعليم أن يقارن بالتسويق، فمن السهل نسبياً أن تبيع شيئاً لمرة واحدة، ولكن عندما يستمر الزبائن فى العودة مرة أخرى لطلب المزيد، فإن تجار التجزئة يدركون أنهم يفعلون الصحيح. ولعل حقيقة أننا مازلنا مستمرين فى عملنا أفضل دليل – يمكننا أن نقدمه – على فعالية أنشطة هذا الكتاب.

نأمل – فى هذه الأثناء – أن يصبح واضحاً إيماننا بأن محتويات أى نشاط تجريبى – كالمعانى التى تنسب إليه من قبل اللاعبين – تعتمد جزئياً على الطريقة (الشكل) التى قُدمت بها إليهم. وبعبارة أخرى، فبالنسبة لمادة التعلم التفاعلى – كما هى الحال بالنسبة لأى شكل آخر من أشكال الاتصال – تعتبر الوسيلة عاملاً مهماً فى تحديد كيف تُستقبل وتفهم الرسالة.

إضافة إلى ذلك، فإننا نعتقد أن فهم الرسالة يفسر لماذا يكون التعلم التفاعلى غالباً عملاً ذا مخاطر، ولماذا يكون من الصعب نيل الدليل على فعاليته. ويمكن أن يدرك أى شخص بحث فى دراسات التعليم التجريبى الجدال الذى يسيء للألعاب والمحاكاة وتمثيل الأدوار وغيرها من أنشطة التعلم حتى بعد مرور عقود من الزمن على استخدامها فى جميع أنواع البيئات. إن المتحمسين مقتنعون بأنه فى بعض الظروف ومع بعض طرق التعلم، يمكن أن تكون المحاكاة والألعاب الأخرى المشابهة إستراتيجيات تعلم تعد أكثر قوة واقتصاداً من أى إستراتيجية أخرى. ومن جهة أخرى يجادل النقاد فى أن مثل هذه الأنشطة تعتبر ذات قيمة مشكوك فيها؛ لأنه من

المستحيل أن تقيم، وأحياناً تعد غير منتجة؛ لأن الكثير من الناس يكره القيام بالألعاب، وعلى أى حال، فهى مضيعة للوقت وغير لازمة.

يأتى بين هذين الطرفين العديد من المدرسين والمدربين الذين يودون استخدام طرق التعلم التفاعلى، ولكنهم غير قادرين على إيجاد المادة المناسبة، ويفتقرون إلى الإيجاز المناسب (الوافى). لقد اختتمنا هذا الفصل بنقاش موجز حول طرق تقويم أنشطة التعلم التجريبى. إن إحدى المشاكل المتعلقة بأكثر الأساليب (الطرق الفنية) معيارية، كاستبانات التغذية المرتدة، هى أن هذه الطرق غير مصممة للألعاب، بل إنها كانت موجهة للدارسين كى يقيموا الطرق الأكثر تقليدية كالمحاضرات أو العروض. ولذا فإن الكثير من هذه الاستبانات يحتوى على أسئلة مثل: "كيف تقدر بالدرجة عرض المحاضر على مقياس من واحد إلى خمسة ؟". إن الإجابة على مثل هذه الأسئلة فى الواقع تضلل المقومين بدلاً من إعطاء تغذية مرتدة صادقة. وعلى سبيل المثال، كثيراً ما يحدث بعد نشاط التعلم التجريبى أن المشاركين يحتفظون سواء باحترام مفرط (مبالغ فيه) أو بغض مترسب إزاء القائد الذى زودهم بخبرة قوية، (وربما تكون تجربة لم يرتاحوا فيها تماماً). إن هذه المشاعر عادة ما تأخذ مجراها الطبيعى بمرور الوقت، فهى تبعة طبيعة لعملية تغيير تدعى "التعلم". وبينما تستمر هذه المشاعر فإنها قد تعوق عملية التقييم التى تعتمد على الملاحظة والاختبار، خاصة إذا ما أجريت بسرعة بعد الحدث مباشرة، ومن جهة أخرى – كما تبين من استخدام (بريندا) للاستبانات ذات الأسئلة المفتوحة – اتضح أن الاستفتاءات المشجعة قد تكون مفيدة جداً فى تحديد مواطن الضعف عند عرض الموجه للنشاط أو فى تركيبة النشاط.

مشكلة أخرى فى تقويم مادة التعلم التفاعلى هى أن المادة غالباً ما تمثل جزءاً من الدورة، أو الحلقة، أو ورشة العمل؛ ومن الصعب تحديد أى نوع من التعليم نجم عن أى من المدخلات. فمثلاً، إذا أدخلنا نشاطاً ما فى بداية حلقة دراسية ثم قمنا بعملية

التقييم، فإن من شأن ذلك التقليل من تأثيره خاصةً إن لم يكن لدى المشاركين وقتاً كافياً لتنمية روح الفريق. وعلى العكس من ذلك، فقد يحظى النشاط برصيد جيد من التقويم؛ نظراً للانطلاق فى الدورة ببداية جيدة بسبب تجاهل العوامل (المتغيرات) الأخرى كدافعية المشاركين مثلاً.

لقد ذكرنا سابقاً طريقتين لتقويم مادة التعلم التفاعلى، المقالة والاستبانات ذات الأسئلة المفتوحة. وقد اعتبر كل منهما فعالاً من قبل (فلورا وبريندا) على التوالى. فمن مزايا كتابة المقالة من قبل اللاعبين بعد أى لعبة أنها تعزز التعلم، بشكل فعال؛ لكونها – فى حد ذاتها – نوعاً آخرَ من أساليب التعلم، ويمكن للاستبانات ذات الأسئلة المفتوحة أن تصبح مقالات مصغرة، إذا ما شعر المستجيبون بشىء من القوة حيال إجاباتهم، كما فعل طلاب (بريندا). ومع ذلك – ووفقاً لخبرتنا – فإن مثل هذه الإجابات المطولة تعتبر الاستثناء لا القاعدة، فمعظم المستجيبين يجيبون على الاستبانات بإيجاز شديد، وهذا لا يكون مرضياً فيما يتعلق بمتطلبات الألعاب؛ لأن المطلوب تغذية مرتدة أكثر تفصيلاً. ونود أن نستخدم نشاطاً لتقويم أنشطة التعلم التفاعلى، ويسمى ذلك (العقد)، ونعتبره طريقة جيدة على نحو الطرق الأخرى، بل أفضل من بعضها فى الحصول على أكثر التغذية المرتدة مصداقية من المشاركين حول ما يعتقدون أنهم قد تعلموه.

العقد :

الزمن المطلوب:

قرابة نصف ساعة.

الهدف :

لقد صمم (العقد) لتقويم التعلم من أحد الأنشطة، والذى يمثل جزءاً من دورة استخدمت فيها طرق تعليم أخرى. إلا أنه يمكن تطويعه بسهولة إلى حد ما لتقويم تجربة مستقلة قائمة بذاتها. وتؤدى تركيبته (طبيعته) المغلقة بالمشاركين إلى نوع من الإجماع.

حجم المجموعة:

مجموعات من (٣-٧) أفراد.

البيئة :

قاعة دراسية أو قاعة حلقات دراسية منظمة على شكل طاولات مستديرة، بحيث يمكن لكل مجموعة أن تجلس على طاولتها المستقلة. وقد أُعِدَّ لهذا التمرين عدد من الأسئلة، ونسخة منها لكل واحد من المشاركين.

الإجراءات:

١ - للاحتراس من التحيز من جانبك، اطلب من (١-٣) من اللاعبين أن يقوموا بدور القائد (أو مجموعة من القادة) بدلاً منك.

٢ - اطلب من القائد أن يشكل مجموعات من (٣-٧) أفراد، واطلب من كل مجموعة أن تختار ممثلاً عنها يقوم بتلخيص مشاعر المجموعة بعد مناقشة الأسئلة أدناه.

٣ - سلِّم الاستبانات للقائد لتوزيعها، وأخبره بأن يطلب من أعضاء المجموعة مناقشة

إجاباتهم بشكل سرى (قد تفضل بعض المجموعات الذهاب إلى قاعة أخرى إن توافرت).

٤ – بعد مضى (١٥–٢٠) دقيقة، يستدعى القائد كل فرد للاجتماع معاً فى جلسة تحوى جميع الأعضاء، ويطلب من ممثل كل مجموعة أن يلخص إجابة فريقه على كل سؤال، ثم يعرض القائد الإجابات.

٥ – يترك القائد – حينئذ – اللعبة مفتوحة للمناقشة العامة، حيث يكون بإمكان أى عضو من الأعضاء أن يوجه أى سؤال لأى فرد.

التقويم:

يطلب من المشاركين أن يناقشوا الأسئلة المدرجة أدناه.

الإغلاق :

والآن بإمكانك أن تتولى المهمة وتلخص التمرين بأكمله، وذلك بإبرام عقد شفهى بينك وبين المشاركين، بحيث يوافق كل منكم على أن يسهم فى تحقيق أهداف المجموعة ككل بالطرق التى سبق مناقشتها.

وإذا كنت لن تشارك فى بقية الدورة أو الحلقة الدراسية (لأن مقدمين آخرين سيتولون المهمة فى ما تبقى من المادة)، فسوف يتألف العقد من ثلاثة أجزاء، هى كالتالى:

١ – تعهَّد من قبلك بأن تأخذ فى الاعتبار اتجاهات المجموعة وأن تتصرف بموجبها عند توجيه الأنشطة مستقبلاً.

٢ – تعهَّد بأن توزع نسخ من العقد على جميع المقدمين الآخرين ممن سيتولون مسئولية الدورة لإعلامهم كى يتصرفوا وفق ما يعتقدون أنه أفضل.

٣ – تعهَّد المجموعة بتطبيق ما تعلموه على أنفسهم فى بقية الدورة.

الأسئلة :

١ – ما الذى لم يعجبك فى النشاط الذى شاركت فيه؟

٢ – ما الذى لم يعجبك فى طريقة إدارة قائد الصف للنشاط؟

٣ – ما الذى أعجبك فى النشاط ؟

٤ – ما الذى أعجبك فى طريقة إدارة قائد الصف للنشاط؟

٥ – ما الذى وجدته أقل عوناً لك بصفة شخصية؟

٦ – ما الذى وجدته أكثر عونًا لك؟

٧ – ما أهدافك من هذه الدورة / الحلقة الدراسية /غرفة (ورشة) العمل؟ على سبيل المثال:

- مزيد من النظريات؟
- سلوكيات جديدة؟
- اتفاقية جديدة؟
- تفاعل أفراد نظراء؟
- ماذا أيضاً؟

٨ – ما طريقة التعلم التى تعتقد أنها تساعدك أكثر؟ أهى المحاضرات؟ أم القراءة؟ أم الأنشطة كهذا الذى تناقشه الآن؟ ماذا أيضا؟

٩ – ما الخصائص، الخبرة، والمهارات الخاصة التى تعتقد أنك تمتلكها بوصفك عضواً فى هذه المجموعة لتسهم بها فى تعلم المجموعة.

الخلاصة :

لقد ناقش هذا الفصل الحاجة لأن تكون دائماً يقظاً للأفكار التى قد تقود إلى تصاميم لتمارين التعلم التفاعلى – من الكتب، والأفلام، والتلفزيون، والقصص اليومية التى يسردها الناس عن المشاكل التى اعترضتهم وكيف استجابوا لها. وقد تم طرح فكرة أنه بإمكانك أن تتعلم كيف تطوع الألعاب والأنشطة الموجودة لتقابل احتياجاتك المحددة. إن معايير التصميم هى عبارة عن: الارتباط باحتياجات التعلم، وتوضيح واحد من المواضيع الأساسية، ومشاركة الأشخاص فى النزاع (مع أنفسهم، ومع بعضهم البعض، ومع الأفكار، والمشاكل). وينجم عن النشاط ناتج محدد كحل للمشكلة مثلاً، وسيبقى المقدمون مسيطرين على النتائج (المخرجات) من خلال وعيهم بأهدافهم التعليمية، والالتزام بالقوانين والإجراءات، والوعى بطبيعة مجموعة التعلم. كما يعتمد تقويم التعلم التفاعلى على الاستجابة الشخصية للمشاركين (ماذا أعجبهم وماذا لم يعجبهم فى النشاط وسلوك المقدم)، وعلى أجزاء النشاط التى يجدونها أكثر أو أقل عوناً – على الترتيب – فى تحقيق أهدافهم الشخصية من التمرين، ومعرفة مقاييس الهدف مثل الاختبارات، وكتابة المقالة، وأشرطة الڤيديو ونحو ذلك.

الجزء الثانى

أنشطة تدريب القيادات

الفصل السابع

أنشطة التهيئة والتمهيد

(١) اختر أنت:

الزمن المطلوب:

سوف يستمر هذا النشاط قرابة الساعة كحد أدنى وأكثر من ذلك بكثير إذا كانت المجموعة كبرى. فإذا كان العدد أكثر من (٥٠) شخصاً، فإننا نتوقع أن يستغرق هذا التمرين الفترة الصباحية بأكملها. نأمل أن ترى هذا النشاط يستحق كل ذلك الوقت بعد انتهائك من قراءته.

الأهدف:

- إزالة الحواجز أمام حرية تبادل الأفكار والآراء بين أعضاء المجموعة.
- إظهار السلوك القيادى.
- ممارسة الإدارة الجماعية للنزاع والتعاون.

حجم المجموعة:

أى عدد من (٥-١٥٠) شخصاً تقريباً.

البيئة :

عادة ما نطرح هذا النشاط فى صباح اليوم الأول من أى دورة أو حلقة دراسية جديدة، إن هذا التمرين يشعرنا بالراحة حتى أول استراحة لتناول القهوة. وفى الواقع، بإمكانك إجراء هذا النشاط فى أى قاعة دراسية، مهما كان وضع المقاعد، سواء كان ثابتاً أم متحركاً.

الإجراءات:

١ - قدِّم شرحاً موجزاً عن الأهداف والغايات من التمرين (انظر "الأهداف" أعلاه).

٢ - شكل مجموعات صغيرة من الأفراد، كل مجموعة تتكون من (٣-٥) أفراد تقريباً، وربما حتى (٧) أفراد إن كان العدد كبيراً. ولابأس إن لم يكن هناك إلا مجموعة واحدة فقط، إلا أن هذا النشاط يعمل بصورة أفضل فى حالة الأعداد الكبيرة.

وفق خبرتنا، فإن أصعب الظروف التى تقوم فى ظلها بوضع الأشخاص فى مجموعات هى عندما يكون هناك عدد كبير من المشاركين (أكثر من ٥٠ شخصاً) يجلسون فى مقاعد ثابتة، وفى صفوف. فإذا واجهك هذا الوضع وكنت تود القيام بتمرين (اختر أنت)، فإن عليك اتباع الطريقة التالية:

اطلب من كل شخص ترتيبه الثالث، فى الصف الأمامى، وفى كل صف بعد ذلك بالتناوب، أن يرفع يده (وقد يبدو هذا معقداً إلا أنه ليس كذلك، حيث إنه على الصف القيام بذلك وليس أنت، كما أن ذلك يعتبر لعبة فى حد ذاته وجزءًا من عملية التهيئة). انتظر بصبر حتى يتوقف كل فرد عن عد الصفوف ونظر بعضهم إلى بعض لمعرفة من هو الشخص الثالث. وتستطيع أن تساعدهم من وقت لآخر، إذا اعتقدت أن العملية لا تتقدم. وفى النهاية سيحدد الأشخاص المعنيون أنفسهم ويرفعون أيديهم.

اطلب منهم ذكر أسمائهم، ووضعها على السبورة أو على لوحة ورقية بحيث يستطيع الجميع رؤيتها.

أعلن أن هؤلاء الأفراد هم قادة مجموعة، واطلب من كل منهم تعريف نفسه للشخص الذى بجانبه من الجهتين، وللشخصين الذين خلفه مباشرة، وذلك حتى يشكلوا مجموعة واحدة. سيكون هناك بعض الالتفات والاستدارة على الكراسى ولكن ذلك

لا يهم. وبهذا يتشكل عدد من المجموعات، كل مجموعة من (٥) أفراد، ومن المحتمل أن يتبقى شخص أو اثنان فى نهايات الصفوف وهكذا، يمكنك عندئذ أن تقترح أنه فى استطاعة الأشخاص المتبقين خارج المجموعات أن يعرفوا أنفسهم لأقرب قائد وينضموا إلى مجموعته.

٣ - اشرح للجميع أن مهمة كل المجموعات هى التفكير فى لعبة (تمرين) تهيئة للدورة بأكملها خلال مدة (٥) دقائق. ويجب أن تكون اللعبة مرنة، بحيث يستطيع كل فرد أن يلعبها بسهولة فى ظل معطيات الظروف الحالية للدورة، ويجب أن تكون لعبة تحفز التفكير الإبداعى، ولا تستمر لأكثر من (٥) دقائق. ثم اكتب المعايير التالية فى مكان ما على اللوح:

- فكر أو ابتكر لعبة ما.
- مدة اللعبة (٥) دقائق.
- يجب أن يشارك فيها كل فرد فى الغرفة.
- يجب أن تبدأ بعد (٥) دقائق من وقت كتابة هذه المعايير.
- يجب أن تحفز التفكير الإبداعى.

٤ - استفسر إن كان لدى أى شخص أسئلة تتطلب الإجابة عنها، ولكن لا تسمح لنفسك بالانجراف إلى جدال ممل، فالأشخاص ذوو النزعة القيادية من ناحية، والأشخاص منخفضو الدافعية من ناحية أخرى غالباً ما يختارون الجدال بدلاً من التعاون.

٥ - بعد (٥) دقائق، نادِ كلَّ قائد بصوت عالٍ واطلب منهم اقتراحات مجموعاتهم على التوالى، وإذا لم يكن لديهم أى اقتراح، ضع شرطة (-) مقابل اسمهم ثم تابع.

اجعل الأمر كله يتحرك بخفة ونشاط. فقد تحصل فى النهاية على ستة مقترحات لكل اسم، أو لا تحصل على أية مقترحات على الإطلاق، أو تحصل على شيء بين هذا وذاك، وهو أمر غيرمهم. إنها لعبة مأمونة من الإخفاق إن أنت احتفظت بهدوئك ورباطة جأشك.

٦ – اطلب من كل قائد بدوره أن يخبر الجميع بما حدث فى مجموعته. وقد يتحتم عليك تكرار أو إعادة العبارات بصوت أعلى إن كانت الغرفة كبيرة أو كان الصوت غير واضح. حاول إدراج (كتابة ولصق) بعض العبارات المقتبسة الجيدة فى جميع الأحوال للتأكد من أن لدى كل فرد نفس الفهم لما قيل، كما أن لديك شيئاً ما ترجع إليه فيما بعد. تأكد من الحصول على موافقة المتحدث – فى كل حالة – على أن صياغتك الجديدة هى ما قصد قوله بالفعل. وإذا كانت الأعداد كبيرة، فربما ترغب فى أن تطلب اثنين من المتطوعين ليقوما بكتابة الأفكار على السبورة. حاول تقبل كل ما يخبرك به القائد دون تعليق (باستثناء التعليق من أجل التشجيع)، وافسح المجال لأية مداخلات من قبل أعضاء مجموعتهم، مع الحرص على أن تأخذ كل مجموعة نصيبها العادل من الوقت، بحيث يعتمد ذلك على العدد الإجمالى للمجموعات.

التقويم:

عندما ينتهى كل فرد، اطلب منهم التفكير فى المواضيع التالية المتعلقة بالقيادة والتى تقوم الآن بكتابتها أو تلك التى أعددتها مسبقاً. (وإذا ضمت المجموعة أعضاء من ثقافات مختلفة، فإنه يجب عليك التأكيد على أنه قد يكون هناك بعض الاختلافات الثقافية عند الإجابة عن الأسئلة المطروحة من قبل الأشخاص الآخرين. وبالطبع إذا كنت تعالج موضوعاً غير مهارات القيادة فستستعيض بأسئلتك عن أسئلتنا المذكورة هنا).

- السلطة:

اطلب من كل فرد أن يفكر فى الكيفية التى استخدم بها قائد المجموعة سلطة هذا الدور المخصص (دور قائد المجموعة)، وهل كانوا استبداديين؟ أم ديموقراطيين؟ أم منعزلين؟ وما هو تأثير النمط القيادى فى إنجاز المهمة؟.

- المهمة:

يجب أن تسأل: هل كان مهماً بالنسبة للقادة جميعاً وللمجموعات أن ينجزوا المهمة المطلوبة، أى التفكير فى أو ابتكار لعبة؟ أم تحولت بعض النقاشات إلى جلسات تعارف؟ إن كان ذلك قد حدث، فكيف كان شعور قادة الفرق إزاء ذلك الانحراف؟

- التحدى :

هل كان هناك أى قادة غير رسميين منبثقين فى أى من المجموعات، حيث بدؤوا يتحدون سلطة قائد المجموعة؟ كيف كان التابعون ينظرون إلى قادتهم؟ هل كانوا ينظرون إليهم على أنهم أكفاء؟ أم رأوا أنه كان بمقدورهم العمل بأنفسهم بشكل أفضل؟

إذا كان لديك متسع من الوقت، وأردت أن تحول النشاط (اختر أنت) إلى لعبة أكبر وأكثر تعقيداً فى هذه المرحلة، فاطلب من جميع أعضاء المجموعة تقويم قادتهم بمقياس من (١-٥) على ضوء معايير للسلطة، والدافعية، والمهمة، والتحدى، ثم اطلب من القادة إيجاد متوسط درجات جميع أعضاء المجموعة، وإعلان النتائج التى توصلت إليها. وبإمكانك طلب المزيد من التغذية المرتدة، من خلال طلب أعضاء المجموعة التى تضم أعلى قائد من حيث الدرجات، أن تضرب أمثلة واقعية على القيادة الفعالة لقائدهم.

إذا كان المشاركون لديك ذوى عقلية إحصائية فقد يبدؤون فى إحداث ضجة عند هذه النقطة، محتجين بأن التمرين غير صحيح إحصائياً لأن العينات صغيرة جداً. والسؤال هنا هو - كما طرحه أحدهم بازدراء - "ماذا تتوقع أن تثبت من ثلاث

مجموعات فقط؟". ولقد أجبنا عن ذلك بالرجوع إلى المواقف (المناسبات) الأخرى التى دلت فيها اللعبة - كما هى الحال فى هذه المناسبة - على أن القيادة الفعالة تظهر من خلال اتحاد نمط القائد، ومزاجية التابعين، وطبيعة المهمة. (هل تتذكر ما كتبناه فى الفصل السابق حول ضرورة استخدام المعلومات والخبرة أحياناً كأدوات قوة؟ هذا مثال على متى يتحتم علينا فعل ذلك).

فى المرة الأولى التى توجه فيها النشاط (اختر أنت)، ربما يجب أن تتذكر هذا الموقف وتجنب نفسك المتاعب، وذلك بأن تذكر مسبقاً أنك تستخدم النتائج كمجرد توضيح لعدد من أنماط القيادة المختلفة، دون محاولة التوصل إلى استنتاجات قطعية. ومن ناحية أخرى، إذا كان عليك أن تقرر أداء اللعبة فى عدد من المناسبات المختلفة - وبالتحديد إن كانت المجموعة متنوعة - فبإمكانك مقارنة النتائج وكتابتها على شرائح شفافة واستخدام جهاز العرض العلوى (over head projector) عند التوضيح لمجموعتك التالية - على سبيل المثال - بأن القيادة تعتبر موقفية مما سيقودك بيسر إلى مناقشة منحنى القيادة لهيرسى (هيرسى وبلانشارد، ١٩٧٧).

ومن الجدير أن نتذكر، أن المشاركين فى اللعبة غالباً ما يتوقون لمعرفة مستوى أدائهم مقارنة بأداء المجموعات الأخرى؛ لذا يعتبر هذا النوع من التغذية المرتدة دائماً متقبل بشكل جيد.

الاختتام:

سواء قمت باللعبة القصيرة أو الطويلة فإنك تحتاج إلى (٥) دقائق احتياطية من النشاط (اختر أنت) فى حالة رغبة المشاركين الحقيقية فى تنفيذ أحد الألعاب التى ابتكرت أو اقترحت خلال التمرين. وفى النهاية، إذا كان ذلك هو القصد من وراء النشاط ظاهرياً، فيجب أن تكون عند حسن وعدك. وفى هذه المرحلة ربما اتضح أمام

أعين المشاركين أن الرسالة التى تريد توصيلها هى النشاط فى حد ذاته، إذ إنه يشكل اللعبة التى كان من المفترض ابتكارها.

(٢) العصف الذهنى (Brain Storm):

الزمن المطلوب :

يجب تحديد وقت هذا النشاط بدقة وإلا سوف يستغرق عدة ساعات، وذلك كما يلى:

- (٥) دقائق لشرح التمرين.
- (٣) دقائق لتوزيع المشاركين فى مجموعات، واختيار متحدثين ومتطوعين.
- (٥) دقائق مناقشة عامة حول المواضيع التى يحددها المتطوعون للعصف الذهنى.
- (٥-١٠) دقائق للعصف الذهنى.
- (٥) دقائق لتنقيح الأفكار.
- (١٠-١٥) دقيقة جلسة مكتملة للأعضاء.

وقد يستغرق التمرين بأكمله ثلاثة أرباع الساعة إلا إذا كانت المجموعة كبيرة.

الأهداف:

يستخدم هذا التمرين لتحقيق الأهداف التالية:

- تشجيع الأفراد على التفكير بشكل مبدع واستنتاج العديد من الأفكار بسرعة، خاصة عندما يكون أعضاء المجموعة على درجة منخفضة من الدافعية وتقدير الذات بصفة عامة، وعندما يكون نطاق التركيز لديهم محدوداً.
- نقل الرسالة التى تحاول فرضها الأفكار الجديدة غير المألوفة.

- المساعدة على تطوير المهارات اللغوية وتكاملها، بين المجموعات متعددة الثقافات، التى تشترك فى اللغة الانجليزية كلغة عالمية، وعندما يكون البعض فيها أكثر تمكناً من البعض الآخر.

- توسيع آفاق الوظيفة عند التخطيط للمهنة مع المجموعات صغيرة السن (فى عمر الشباب).

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥-٢٥) فرداً تقريباً.

البيئة:

قاعة دراسية أو غرفة حلقات النقاش، بحيث تكون مرتبة على شكل طاولات متعددة حتى تستطيع المجموعات الصغيرة الاستقلال على طاولات خاصة. أو - عوضاً عن ذلك التنظيم - تستطيع المجموعات أن تجلس فى حلقات على الأرض. ويجب أن يوفر للمجموعات أقلام رصاص أطرافها مبرية ومشذبة وكذلك أوراق للكتابة عليها.

الإجراءات:

١ - ابدأ نقاشاً عاماً حول المشاكل التى يواجهها المشاركون فى المجال الذى اجتمعت المجموعة من أجله. على سبيل المثال إذا كانت الدورة لخريجى المدارس، فإن الموضوع يجب أن يكون عن التخطيط للمهنة، والصعوبات التى تواجه أعضاء المجموعة عند اختيار المهنة أو الحصول على وظيفة.

٢ - اسمح للمناقشة بالاستمرار حتى تتعرف على بعض الأفراد ممن لديهم مشاكل محددة، ويمكنهم الاستفادة من العصف الذهنى. فمثلاً إذا كانت الجلسة تدور حول إدارة التغيير قد يكون من الأمثلة: "لا نرى حاجةً للتغيير: فنظامنا الحالى يعمل كما هو بشكل جيد"، أو "مشكلتنا هى أننا لا نبادر بإجراء تغيير كاف".

٣ – شكل فرقاً أو مجموعات من (٥–٧) أفراد مع الشخص الذى اخترته للقيادة على أن يكون لديه الرغبة فى العصف الذهنى، واطلب من كل مجموعة أن تنظم نفسها فى حلقة.

٤ – اطلب من كل فريق أن يختار متحدثاً. ثم أعلن القاعدة التى تقضى بأن لا ينتقد أى شخص أفكار الآخرين. فعلى سبيل المثال، إذا كان الموضوع "لماذا التغيير؟"، فإن عليك تحفيز المجموعة للتفكير فى أكبر عدد ممكن من أسباب التغيير فى الزمن المحدد بغض النظر عن أى مدى تبدو الأسباب فيه تافهة. وإذا كان الأفراد المختارون خريجى المدارس، فقد يكون العصف الذهنى حول ماهية نوع الوظيفة التى يمكن تقلدها هو الأفضل. أما إذا كان المشاركون موجودين لتعلم اللغة الانجليزية، فإن المتطوعين منهم قد يرغبون فى العصف الذهنى عن طرق تحسين اللفظ، واكتساب قدر أكبر من المصطلحات، وتنمية المقدرة على التفاوض باللغة الإنجليزية، وكسب ثقة أكبر عند التحدث باللغة الإنجليزية بصفة عامة.

٥ – ثم أعلن أن المتحدث يجب أن يدون جميع أفكار المجموعة لتناقش فيما بعد.

٦ – على المتحدثين فى كل المجموعات أن يكتبوا جميع الأفكار بأقلام ملونة (أعط كل متحدث قلماً مختلف اللون إن أمكن). يستطيع المتحدثون أن يكتبوا على الأرض، فى وسط الحلقة، أو يستطيع فريقهم أن يحتشد معهم فى المشورة حول الطاولة.

٧ – أعط كل فرد من (٥ –٧) دقائق للعصف الذهنى قبل أن تعلن أن مرحلة الإبداع فى التمرين (اللعبة) قد انتهت، وأن مرحلة التقييم على وشك البدء.

٨ – يجب أن تراجع كل مجموعة أفكارها، وتلخصها فى فكرة أو فكرتين مقبولتين لدى الأعضاء، وتتوسع فى الأفكار التى تراها مناسبة.

التقويم:

ابدأ مرحلة الجلسة الختامية مع جميع الأعضاء، بحيث تأخذ كل مجموعة دورها لتصف للبقية ما حدث فى مجموعتها.

الاختتام:

قد يظهر العصف الذهنى بنتائج مفاجئة (مدهشة). ففى أحد المواقف، كان أحد الأعضاء مدرباً وقد تم اختياره للعصف الذهنى حول المهنة التى يمكنه القيام بها بخلاف التدريب. وفى النهاية أخبرنا قائلاً: "حتى الوقت الحالى، لم أكن أعرف كم أنا مدرب بائس. فلم يعلمنى هذا التمرين ماذا أريد أن أعمل فيما بعد، ولكنه وضح لى ما لا أرغب فى أن أعمله بالتأكيد".

وفى موقف آخر، فى مناقشة عن التخطيط للمهنة أيضاً، أدلت فتاة بأنه لم يستطع أى شخص أن يأتى بفكرة جديدة حول ما أحب أن أعمله فعلاً. كان أعضاء مجموعتها (وهم من زملائها فى المدرسة) محبطين بشكل واضح من التجربة بأكملها إلى أن أضافت قائلةً: "بالطبع... ما أحب أن أعمله هو...".

"نعم... نعم... ما هو؟" أجابها أعضاء فريقها بجدل.

"ما أحب أن أعمله هو... أن أكون طاهية !"

كان ذلك هو العمل الوحيد الذى لم يفكر فيه المشاركون فى العصف الذهنى، ولكن من الواضح أن النشاط قد فجر تفكيرها الإبداعى. ويسعدنا أن نخبركم بأنها فى آخر الأمر قد التحقت بكلية تقنية ودُربت كطاهية، وقد دعتنا إلى حفلة تخرجها التى تضمنت غذاءً رائعاً أعده الخريجون.

(٢) الإبهام لأعلى (Thumbs up):

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠-٣٠) دقيقة.

الهدف:

لتوفير مفاتيح الحلول لأساليب حل المشكلات لدى الأفراد.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة الواحدة من (٨) أشخاص فأكثر. لقد طبقنا هذا النشاط فعلياً فى بعض المؤتمرات بمئات من المشاركين. إن المتطلبات الرئيسية هنا هى أن تكون أنت مرئياً ومسموعاً بوضوح من قبل الجميع، وأن تستطيع أن تسمع تعليقات الأشخاص من على الأرض.

البيئة:

قاعة دراسية، قاعة حلقات أو اجتماعات (مؤتمرات).

الإجراءات:

١ - اطلب من كل فرد أن يمد ذراعيه إلى الأمام بطولهما، وأبسط طريقة لشرح ذلك هي أن تمثل ذلك جسدياً.

٢ - اطلب منهم أن يشبكوا أيديهم معاً ثم يحددوا أى الإبهامين يكون هو الأعلى (فوق الآخر)، وحرك إبهامك للتوضيح.

٣ - اطلب منهم أن يسدلوا أيديهم جانباً، ثم - وبأسرع ما يمكن - أن يعيدوا تشبيك أيديهم أمامهم بوضع الإبهام الآخر فوق (وضح ذلك بالبيان العملى أمامهم). وانتظر لحظة كى يتم استيعاب التجربة.

٤ - اطلب من الأفراد أن يثنوا ذراعيهم على صدورهم، ثم وبسرعة شديدة أن يعيدوا ثنيهما بوضع معاكس، واشرح لهم ذلك عملياً.

٥ – اطلب من كل فرد أن يلتفت إلى جاره ويخبره عن شعوره خلال التمرين كله، وأعطهم دقائق قليلة لأداء ذلك.. لأنك قد تضطر لمساعدة بعضهم بتحديد الشخص الذى يتحدث معه، وأحياناً يمكن أن تجمع كل ثلاثة أشخاص معاً إذا كان هناك شخص وحيد.

٦ – أنصت إلى درجة الضوضاء، وهى سوف تزيد صخباً كلما أصبح الأفراد في قمة نشاطهم وذروته ثم تبدأ فى الانخفاض تدريجياً. انتظر حتى يبدو أن غالبية الأفراد قد توقفوا عن الكلام متوقعين منك فعل شيء ما. لاحظ أنه سيستمر طنين الكلام لمدة طويلة، خاصة عندما تكون المجموعات مهتمة بالأفراد كثيراً. وإذا لم يكن هناك أى دلالة على توقف هذا اللغو (الثرثرة)، فأعطهم فرصة أخرى، حوالى (٥) دقائق، ثم اجلب انتباه الجميع.

يلاحظ أن الأشخاص المهتمين بحل المشكلات عادة ما يكونون أكثر هدوءاً من الأشخاص الذين يهتمون بالأفراد أكثر، وإذا لم يكن هناك أي نقاش فلا تغضب ولكن انتظر على الأقل (٢ أو ٣) دقائق دون أن تتفوه بكلمة حتى لو ساد الصمت فى القاعة تماماً، (وعليك أن تتشجع فإننا ما عهدنا ذلك يحدث قط).

التقويم:

اطلب من المشاركين جميعهم إعطاء تغذية مرتدة، وذلك بأن يكرروا وبصوت عال بعضاً من ملاحظاتهم التي تحدث بها بعضهم إلى بعض؛ وذلك كى تكتبها على السبورة. وربما يكون هناك بعض التردد، ولكن إذا وقفت تنتظر وبيدك قطعة الطباشير، فإنه عاجلاً أم آجلاً سينادى أحدهم بصوته قائلاً "عجيب"، وهذا سيساعد فى بدء النقاش.

إنه من المهم جداً ألا تلقن أى شخص فى هذه المرحلة، ومع ذلك إذا كانت المجموعة هادئة فبإمكانك – بصفة استثنائية – توجيه سؤال أو سؤالين مفتوحين إليهم، فمثلاً تسأل: "هل أزعج ذلك أى شخص؟" قد يوافقك البعض أو قد يجيبك "بنعم" مشروطة، عندها يمكنك أن تسأل: "كيف ذلك؟" وهكذا، إلى أن يعطيك الأفراد اسماً محدداً أو وصفاً لشعورهم، كأن يقول: "حسناً، لقد شعرت بأننى أحمق!" أو "لم يعجبنى ذلك لأننى لم أفهم القصد من هذا التمرين!".

إذا كانت المجموعة كبيرة ومتنوعة، فإنك ستحصل على تغذية مرتدة متباينة، كأن يقول أحدهم: "كان ذلك ممتعاً، فهو يبين قوة تأثير الشيء المعتاد، وأنا أحب فعل مثل تلك الأشياء"، أو "أتساءل ما الهدف من كل ذلك؟". دوّن كل هذه الردود باختصار (ولكن بعد أن تأخذ موافقة المتحدثين على الجزء المختصر ولا تستبدل كلماتهم بكلماتك إلا إذا شعروا بأن كلماتك هى الأفضل).

بعد أن يكون كل فرد قد تأمل تلك التغذية المرتدة، اشرح لهم فكرة أنه لا يمكن أن يرى الجميع المهمة أو المشكلة بنفس الطريقة تماماً. فمثلاً، البعض أكثر ميلاً إلى تفسير الموقف من حيث المشاعر الإنسانية والعلاقات لأنه يهتم بهذه الأمور، والبعض الآخر قد يرى المشكلات تحدياً لبراعتهم أو إبداعهم، ولايزال هناك البعض الآخر الذي يميل إلى حل المشكلات وإنجاز المهام باستخدام السلطة (على أنفسهم وعلى الآخرين). وإذا لم يستطيعوا تطويع المشكلة أو المهمة لأسلوبهم المتبع فى حل المشكلات فإنهم سيفقدون الدافع لحلها أو إنجازها.

اطلب من المشاركين التعليق على الجمل التى دونتها على السبورة، وذلك مثل:

- "شعرت بأننى أحمق" هل هذه جملة موضوعية وشخصية عن شعور الفرد، بدون أى محاولة للسؤال عن الشعور ذاته؟

- "كنت خائفاً أننى، لم أكن أؤدى ذلك بشكل صحيح"، هل هذا التعليق يعنى أن المتحدث كان مدركاً للغموض ووجد أن هذا النشاط يسبب الضغوط نتيجة لذلك؟، "ما هو القصد؟" هل يقترح هذا التساؤل وجود حاجة إلى توضيح فائدة النشاط؟ هل يمثل السؤال تحدياً لسلطة القائد ودرجة الثقة به؟
- "ماذا يجب أن نتعلم من هذا النشاط؟" هل هذه إجابة أكثر اختصاراً تدل على محاولة لاستنباط نقطة معينة للالتقاء، لوضع التجربة بأكملها على محك ذى معنى.

كل فرد قابل لأن يكون مدفوعاً بمزيج من الاحتياجات إلى القوة، والناس، وحل المشكلات. ومما لاشك فيه أن الحاجة الأكثر إلحاحاً لدى أى فرد فى أى وقت محدد تعتمد على العديد من التعقيدات والظروف المحيطة، التى يستطيع الفرد التحكم فى بعضها والبعض الآخر منها يعد جزءاً لا يتجزأ من البيئة المحيطة. وعلى الرغم من ذلك، فقد يظهر لدى الفرد (منذ الولادة) ميلاً أو نزعة نحو نوع من الدوافع أكثر من غيره، لذا فإن بعض الأفراد يجب أن يؤدوا الألعاب المتعلقة بالسلطة أكثر من غيرها، على سبيل المثال. والسؤال هو لماذا يشعرون بأنهم فى حاجة إلى فعل ذلك ؟، وهذا موضوع آخر لا يدخل فى نطاق هذا الكتاب.

حتى يفهم المشاركون أن هذه الأنماط من ردود الفعل موجودة، عليهم البدء بالتعرف على ما بداخلهم من أنوا ع المشكلات والمواقف التى تدفعهم لسلوك معين وذلك إذا رغبوا فى استحداث أساليب قيادة فعالة.

الاختتام :

من بين مسئولياتك مساعدة المشاركين فى تعلم العمل بوصفهم جماعة بدلاً من العمل كمجموعات من الأفراد المنعزلين. لأن الجماعات تتعلم بذاتها. وفق قانون المعدل الطبيعى فإن المجموعة تعرف أكثر مما يعرفه الفرد عن كل شىء تقريباً.

ومهمتك بوصفك قائداً هى أن تفجر قوة التعلم لدى المجموعة التى يجب أن تتجاوز ما تقدمه أنت بكثير بمستويات وأبعاد لم تكن لتصلها بنفسك.

تستطيع أن تشجع ديناميكية الجماعة هذه بمساعدتك للأعضاء فى إدراك نقاط القوة المتميزة لديهم فى حل المشكلات، وباقتراحك للطرق التى يمكن استخدامها فى خدمة المجموعة ككل. وعندما يحدث ذلك فإن الخط الذى بين المعلم والمتعلم يختفي تماماً، وتصبح الأدوار متبادلة بينك وبين المجموعة التى تستمر فى التفاوض حول المعاني فى ديناميكية للطاقة الفكرية، التى غالباً ما تسمى بالتداوب (التعاون).

تظهر هذه العملية عندما تستخدم أى طريقة تعليم بشكل فعال، ولكن فى حالة طرق التعلم التفاعلي يبدو أنها معززة. فالأنشطة التجريبية (الاستكشافية) تولد درجة عقلانية عالية. ومهما تكن مجهداً فى نهاية الجلسة إلا أنك تصبح أكثر حكمة وعقلانية منك عند بدايتها؛ لأنك أسهمت فى تعلم المجموعة.

(٤) أكون أو لا أكون :

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

يعد هذا نشاطًا قصيراً لتوضيح حاجة أعضاء الفريق إلى تحديد احتياجات المجموعة قبل احتياجات الأعضاء أنفسهم، وذلك من أجل حل المشكلات بطريقة فعالة.

حجم المجموعة:

من (٦-١٠) أفراد كحد أدنى.

البيئة:

يتطلب تنفيذ هذا التمرين مساحة داخلية أو خارجية تكفى ستة أشخاص على الأقل للوقوف أو الجلوس فى دوائر أو مربعات.

الإجراءات:

١ – اطلب من الجميع أن يشكلوا مجموعات تتألف من (٦–١٠) أشخاص، ثم اطلب منهم أن يقفوا أو يجلسوا فى دوائر أو مربعات. وهكذا فإذا كان عدد المشاركين كبيراً، فكون دائرتين أو أكثر.

٢ – أعط كل فرد في كل دائرة كلمة "أكون"، ثم أعط الحرف "أو" للشخص الذى بجانبه فى كل دائرة، وهكذا إلى أن يُعطى الأشخاص الستة على التوالى الكلمات "أكون – أو – لا – أكون – أكون – أو... إلخ" لكلٍّ منهم كلمة واحدة أو حرف واحد فقط، وفى حالة كون الدائرة كبيرة (أى أن عدد الأشخاص أكبر)، فإن عليك أن تضيف الكلمات "ذلك – هو – الـ – سؤال" ككلمات إضافية، واحدة لكل لاعب.

٣ – اطلب من اللاعبين أن يجهروا بكلماتهم كلٌ فى دوره، حيث يبدأ الأول بقول "أكون."، ولاحظ أننا قد كتبنا نقطة بعد الكلمة أو الحرف؛ وذلك كى نتحسس كيف يمكن أن يقولها اللاعب، لأنها ليست جملة تامة فى حد ذاتها، ثم يقول اللاعب التالى – مدركاً أن دوره قد حان – كلمة "أو". وتستمر هذه العملية إلى أن يكون كل فرد قد أخذ دوره والنتيجة غالباً ما تكون سلسلة لفظية غير ثابتة من الكلمات المتقاطعة المرتبة عشوائياً.

التقويم:

درب المجموعة لمرات عديدة إلى أن يتعلموا الإصغاء باهتمام بعضهم إلى البعض، بحيث يلتقطون كلمة المتحدث السابق ويضيفون كلمتهم إليها ثم يمررون الكلمات

المجمعة إلى اللاعب التالى بحيث تتخذ الجملة بأكملها إيقاعاً ومعنىً مفيداً.

الاختتام :

إن هذا التمرين أيضاً يعد تمريناً جيداً لتحسين درجة التركيز لدى الأشخاص. ولا يجب عليك استخدام مقولة شكسبير "إن قطعة نثرية من كتاب أو صحيفة ستؤدى الغرض بنفس الجودة". كما أنه بإمكانك أن تكتب مقالتك بنفسك - ربما أشياء رقيقة كما فى: احذر! آه، يا عزيزى، لقد حذرتك من بقعة الوحل! هل أنت مبتلٌ كثيراً؟" مما يتطلب من المتحدثين تقرير الكيفية التى يتم بها ترتيب المعلومات، وذلك باتخاذ عدد من الترانيم المختلفة وفق معانٍ مختلفة ووفق مقاصد المتحدث.

(٥) الترجمة الفورية:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- تحسين مستوى تركيز المشاركين.
- زيادة التقمص العاطفى (تفهم مواقف ومشاعر الغير).

حجم المجموعة:

مجموعات مؤلفة من (٥-٧) أشخاص.

البيئة:

قاعة دراسية أو قاعة حلقات النقاش، بحيث تكون بمساحة كافية لجلوس اللاعبين فى حلقات - ثم وفر كتاباً، أو صحيفة أو مجلة (أو أى شىء مناسب يمكن قراءته جهراً).

الإجراءات:

١ - عند التعامل مع (٥-٧) لاعبين يجلسون فى حلقة، اطلب من أحد اللاعبين أن يقرأ جهراً وبشكل مستمر من كتاب أو صحيفة.

٢ - اطلب من الشخص الذى على يمين القارئ أن يكرر كل كلمة، فى لحظة سماعها، إلى المستمع التالى وهكذا على مدار الحلقة إلى أن ترجع الكلمة إلى القارئ. ومع الممارسة، ستصبح المجموعات ماهرة جداً لدرجة أن قارئيهم سيسمعون كلماتهم تتكرر فى آذانهم كأصداء لأصواتهم.

التقويم:

أصبح المترجمون من ذوى اللغة الأجنبية سريعين جداً فى ترجمتهم، لدرجة أنهم يوصفون بأنهم مترجمون فوريون. ومن هنا اقتبسنا اسم هذا النشاط. ويبدو أن هؤلاء المترجمين ينشئون تآلفاً حدسياً مع المتحدث حتى مع الشخص الذى لم يعملوا معه مسبقاً، إلى درجة أنهم يبدون فعلاً كما لو أنهم يعرفون ما سيقال قبل أن تبدر الكلمات من فم المتحدث. لم يطالب المشاركون فى نشاط الترجمة الفورية بترجمة ما يسمعوه إلى لغة أخرى (رغم أن ذلك قد يكون لعبة أخرى مفيدة) بل مجرد تكرار ما يسمعوه.

الاختتام:

يمكن تبنى هذا التمرين بسهولة لزيادة الطلاقة فى التحدث وفهم اللغة الأجنبية، ولن يجد اللاعبون صعوبة كبيرة فى تحسين مستوى التركيز والتقمص العاطفى لديهم، مما يجعل من هذا النشاط لعبة فعالة.

(٦) لعبة روجر:

إننا نطلق على هذا النشاط اسم "لعبة روجر"؛ لأن أول من وصفها لنا كان رجلاً يدعى "روجر".

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

يستخدم هذا التمرين لإظهار قوة القادة فى إقناع الناس بالتصرف بطرق تختلف عما يختارونها.

حجم المجموعة:

الحد الأدنى لأداء هذا التمرين هو (٨-١٠) أشخاص، والأفضل أن يكون (١٥-٢٠) شخصاً، وربما يكون الحد الأعلى تقريباً (٣٠) مشاركاً. إن لعبة "روجر" تناسب بيئة القاعة التى لا يوجد بها عدد كبير من الأشخاص، والتى تتوافر فيها مساحة تسمح لكل فرد بأن يأتى إلى السبورة عندما يحين دوره.

البيئة:

قاعة دراسية مزودة بسبورة حائطية أو لوحة بيضاء وأقلام أو طباشير ملونة مختلفة. إن هذا النشاط يتطلب صندوقًا نقديًا مشتركًا. حيث يجب أن يملأه المشاركون بالإسهامات الفردية، وإذا كان فى ذلك صعوبة، فإنه يجب أن يحضر المدرب معه قطعاً نقدية صغيرة تكفى لإعطاء كل مشارك (وليس إعارته) حداً أدنى لإتمام تشكيل مبلغ الصندوق.

الإجراءات:

١ - أعلن أن هذه لعبة متعلقة بالكسب أو الخسارة.

٢ – خذ من كل لاعب (٥، أو ١٠، أو ٢٠) قرشاً للإسهام فى إنشاء صندوق نقدى مشترك للجوائز. وقد تستطيع أن تطالبهم بـ (٥٠) قرشاً أو جنيهاً من كل منهم إذا كانت ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية تسمح بذلك. وكلما كان هناك نقود أكثر فى الصندوق أمكن تحفيز اللاعبين بشكل أفضل. وإذا كنت تعمل مع مجموعة مختلفة الثقافات، فإنه قد يكون لدى بعض الأعضاء رأى متحفظ حول المراهنة (المقامرة)، ولهذا فإنه يمكن استبدال النقود بقطع حلوى مغلفة مثلاً.

٣ – ارسم مصفوفة على اللوح مكونة من (٦) مربعات فى (٦)، أى (٣٦) مربعاً.

٤ – اختر شخصين من المشاركين ليكونا قادة الفرق. وستحصل على نتائج واضحة تماماً من النشاط ككل عندما تختار المشاركين من الأشخاص الذين ترى أنهم لا يتفقون من حيث المزاجية. وذلك يفسر لماذا تؤدى لعبة "روجر" بشكل أفضل عندما تعرف لاعبيك جيداً. حاول استخدام كلمات مثل "عضو فريق" و "قائد" لتحفيز روح المنافسة.

٥ – اطلب من القادة أن يختاروا فريقهم، وذلك بالتناوب فى اختيار شخص واحد من المجموعة إلى أن يتم اختيار كل فرد.

٦ – اعمل قرعة بينهم باستخدام قرش لتحديد من يختار أولاً. وإذا تبقى شخص واحد فى النهاية، يصبح ذلك الشخص حكماً، أما إذا كان العدد زوجياً ستكون أنت الحكم عندئذ. حاول أن تتظاهر بأنك تأخذ هذه المباريات بشكل أكثر جدية لتشجيع الآخرين.

٧ – بعد تشكيل الفرق، أعط كل قائد قطعة ملونة من الطباشير، تختلف عن لون القطعة التى تعطى للآخر.

٨ – أخبر الجميع أن اللعبة عبارة عن نسخة معدلة من لعبة (O, X) أو (Tic - Tac - Toe). وفى نسخة "روجر"، يأخذ أعضاء الفريق دورهم ليكتبوا إما "O" أو "X" على

اللوح. وبذلك يكون لكل فريق (١٨) دوراً. والهدف من اللعبة هو أن يحصل كل فريق على أكبر عدد ممكن من الصفوف المستكملة بـ "O" أو "X" أفقياً أو عمودياً حسب الوضع الذى قد ينتج عن اللعب. كرر هذه المعلومات مراراً حسب الحاجة، ولكن لا تذكر المزيد عن أهداف اللعبة.

٩ – أخبر الجميع أن الفريق الناجح سيكسب (٢٠) قرشاً لكل صف مستكمل؛ أو (٥٠) قرشاً أو (١٠) قطع من الحلوى أو أى شىء مما فى الوعاء). اقترح أن يقوم القائدان بمساعدة فريقهما، وامنحهما دقائق قليلة لمناقشة الإستراتيجيات التى قد تجد أنهم يتهامسون حولها حتى لا يستطيع الفريق المقابل أن يسمعهم.

١٠– نظم الفريقين صفاً أمام السبورة، بحيث يكون القائدان أمام فريقيهما، وتأكد أن لدى كل قائد قطعة من الطباشير. ابدأ اللعبة وفق عقرب الثوانى فى ساعتك اليدوية: "استعد، اثبت، انطلق !"

– أعط كل عضو فريق – ابتداءً بالقائدين – (١٥) ثانية ليصل إلى السبورة ويضع الـ "O" أو الـ "X" المطلوبة، ثم يسلم قطعة الطباشير إلى زميله الآخر الذى يليه فى صف الفريق، ثم يتوجه إلى نهاية الصف بنفسه.

١١– عد الثوانى بصوت عالٍ عندما يكون أى فرد بطيئاً فى الحركة، استمر فى السرعة والضغط لزيادة الترقب والتشويق.

التقويم :

لقد قمنا بأداء هذه اللعبة مرات عديدة مع مجموعات تعلم متنوعة بدرجة كبيرة، وتقريباً كانت التمارين تؤدى دائماً بشكل تنافسى، حيث إن عضواً على الأقل من كل فريق سيمنع متعمداً الفريق الآخر من إكمال صف على السبورة. وعادة ما ينال المعوقون (المخربون) تشجيعاً لفظياً من قبل زملائهم فى الفريق. وتكون النتيجة المعتادة إما أن أحداً لا يكسب

الجائزة أو أن شخصاً ما يرتكب خطأً - خلال إثارة اللحظة - ويفسح المجال لإكمال صف واحد. فإذا حدث ذلك، فإننا نسلم الجائزة فى حينها. ثم ننوه إلى أنه - نظرياً - العدد الأقصى من الخطوط الذى يمكن استكماله للأعلى أو للأسفل على السبورة هو ثلاثة من قبل الفريق الواحد وثلاثة من قبل الفريق الآخر؛ مما سيسمح بمنح جائزة معقولة لكلا الفريقين، ولكن ذلك قد يحدث فقط عندما يتعاون كلا الفريقين. إذن ماذا تعنى الكلمات "أن تكسب"، "أن تخسر"؟ هل مسألة كسب "صفر" هنا تعنى بالضرورة أن على شخص آخر أن يخسر؟ عليك أن تكون مستعداً لهذا الجدل؛ لأن الأمر سيكون فى الواقع مفاجأة أو حتى صدمة لبعض اللاعبين لمجرد أن هناك شكًا حول الجواب: "طبعاً"، حيث سيقولون: "عليك أن تهزم منافسيك".

- قد يكون من المهم أن تذكر أن الفوز يكون أسهل بمساعدة شخص آخر، أو أن الآخرين سيساعدونك فى الفوز إذا وجدوا فى ذلك شيئاً لمصلحتهم.
- وقد تود أن تبوح بالإستراتيجيات التى استخدمتها فى إعدادهم للعبة "روجر"، وذلك بأن تكشف لهم بأنك فعلت ما يلى:
- قمت باختيار أكثر المشاركين تنافساً ليكونوا قادةً للفرق.
- ادعيت شفوياً أن اللعبة تنافسية؛ الأمر الذى وجه اللاعبين أنفسهم لرؤيتها كذلك.
- قمت بإدارة وقت الأنشطة بحيث لا يجد اللاعبون فرصة للتوقف أو التفكير فى طرق بديلة لأداء اللعبة.
- قمت بتحفيز اللاعبين ودفعهم للشعور التنافسى، وذلك بتقديم جوائز للفائزين.
- قدمت النشاط بأكمله بطريقة صفِّية (خطية)، منطقية، متسلسلة الخطوات بحيث يخفى وراءه افتراضاته المزعومة (المبيّنة).

- وتحت كل هذه التأثيرات، فإن تكتيكات (ترتيبات) المشاركين فى اللعبة لم تعتمد فقط على معايير الهدف، حيث كانت إدراكاتهم متأثرة جداً بالطرق التى قُدم بها النشاط.

الاختتام :

إذا صادفتك مجموعة ترفض القيام بلعبتك وقررت الفرق أن تتعاون بدلاً من أن تعمل ضد بعضها البعض (على أننا نادراً ما نواجه هذه التجربة)، فناقش معهم لماذا لم يكن قائدهم فعالاً. وقد ترى الكثير من النمط القيادى الذى استخدمته من خلال إجاباتهم.

(٧) إما... أو:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

مساعدة الأشخاص فى رفع درجة وعيهم بكيفية تحديد خياراتهم، من خلال التعرف على بعض العوامل المؤثرة التى تجعلهم يقررون القيام بشىء وعدم القيام بشيء آخر، ويعد هذا الإدراك عنصراً مهماً لفهم كيف يمارس القادة عملية القيادة ؟، ولماذا يحذو حذوهم الأتباع؟

حجم المجموعة:

يمكن – مثالياً – أن يكون حجم المجموعة قرابة (١٥) شخصاً، ولكن بإمكانك القيام بلعبة (إما... أو) مع عدد قليل كخمسة أو ستة أشخاص، ومع العدد الكبير كخمسين أو أكثر. وإذا كانت الأعداد كبيرة، عندئذ لابد من أن يكون الأثاث قابلاً للتحريك أو أن يكون هناك مساحة أخرى متاحة كقاعة، أو بهو، أو ردهة أو حتى ملعب المدرسة.

البيئة:

هذا التمرين، كبعض الأنشطة، يتميز بأنه تمرين ساكن حيث يكون المشاركون فيه جالسين على مقاعدهم، أو عند طاولاتهم أغلب الوقت.

الإجراءات:

١ - اطلب من كل فرد أن يقف فى طابور فى منتصف الغرفة.

٢ - أخبرهم بأنك سوف تسألهم بعض الأسئلة التى يجب الإجابة عنها بالتحرك ثلاث خطوات يساراً أو يميناً أو بالبقاء فى أماكنهم. وأول مجموعة من الأسئلة هى:

- أأنت الأمس؟ (إذا كنت كذلك فتحرك إلى اليسار).
- أأنت اليوم؟ (إذا كنت كذلك فابق مكانك).
- أأنت الغد؟ (إذا كنت كذلك فتحرك إلى اليمين.

كرر الأسئلة عدة مرات حسب الحاجة. لاحظ أنك تطلب من اللاعبين أن يعرفوا أنفسهم بجميع المعانى الشرعية المتاحة التى يربطونها شخصياً بكل كلمة.

٣ - قد يظهر هناك شىء من الحيرة والارتباك مبدئياً، عندما يخطو البعض إلى اليسار أو إلى اليمين. انتظر حتى يتوقف التنقل، ثم اسأل أولئك الذين اتخذوا - بشكل واضح - قراراً لماذا اختاروا أن يتحركوا بطريقة معينة أو بأخرى. على سبيل المثال، ربما يكونون "الأمس" بسبب حبهم للماضى، عاداتهم القديمة، المبانى... إلخ، أو قد يكونون (الغد) لأنهم فى عمر الشباب والمستقبل لهم. عندما يسمع اللاعبون الآخرون هذه الجمل (العبارات) قد يترك بعضهم موقع الوسط متحركاً إما لليسار أو لليمين وفق ما يدركون أنه متوقع منهم، وسيقرر البعض الآخر أن يبقى فى (اليوم). مرة أخرى، اسأل لماذا اختار الأفراد - بمحض إرادتهم - المنحى الذى سلكوه. ويمكنك أن تفكر فى أى عدد من (إما... أو) لنفسك، ولكن إليك بعض الاقتراحات:

- أأنت معالج كلمات؟ أم قلم حبر ذهبى؟ أو مجرد قلم رصاص؟

- أأنت لافتة تقول: "مفتوح للزائرين"؟ - "لا مكان للدخلاء المعتدين"؟ أم "عد سريعاً"؟

- أأنت "جبل"؟ أم وادٍ؟ أم سهل؟

- أأنت "الأرض"؟ أم البحر؟ أم السماء؟

- أأنت "المدينة"؟ أم البلدة؟ أم الريف؟

- أأنت "نعم"؟ أم "لا"؟ أم "ربما"؟

التقويم:

إن الخيارات المفضلة لدينا فى تمرين "إما... أو"هى: " أنت سيارة فولكس واجن؟ أم رولز رويس؟ أم أى نوع آخر من السيارات؟". إن الأسباب التى يدلى بها الأفراد عند اختيارهم أحد الخيارات المذكورة، أو أى نوع آخر من السيارات إجمالاً مثل التى تسير بأربع عجلات أو السيارات ذات الغطاء القابل للطى، إن ذلك يساعد فى كشف الكثير عن أنفسهم. فقد يقولون عبارات مثل: " أنا فولكس واجن؛ لأنه يمكن الاعتماد على، كما أننى اقتصادية ومأمونة"، أو "إننى أحب فكرة أن أكون رولز رويس لأنها تعبر عن القوة، والرفاهية، وهى تسبق باقى السيارات". أو "أنا سيارة جيب لأنها تذكرنى بإقامة المعسكر فى الجبال".

الاختتام:

شجع المشاركين أن يوجه بعضهم لبعضٍ أسئلة حول اختياراتهم، فدائماً تكون المبررات ممتعة، ويراها المستمعون غنية بالمعلومات، ويبدو أن العملية بأكملها تزيد من الإدراك الذاتى وفهم الفرد لدوافعه ودوافع الآخرين.

(٨) المكانة الوظيفية:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

لتوضيح كيف يؤثر التظاهر بالسلطة والقوة على السلوك.

حجم المجموعة:

يكون الحجم المناسب من (٥) أشخاص فأكثر، بافتراض أن لديك المساحة الكافية لهم كى يقفوا فى طابور واحد، علماً أنه بإمكان الطابور أن يدور حول الغرفة عند الضرورة.

البيئة:

إن هذا التمرين أيضاً يتطلب من اللاعبين، هذه المرة، التنقل فى أرجاء الغرفة؛ لابتكار نوع من الاستطلاع الحيوى للآراء. ولذلك يجب أن تكون البيئة - إلى حدٍّ ما - غير مزدحمة بالأثاث. إنك ستحتاج إلى مجموعة من البطاقات اللاصقة التى يمكن تثبيتها على جباه المشاركين.

الإجراءات:

١ - أعط واحداً أو أكثر من المتطوعين (حسب أعداد اللاعبين) البطاقات اللاصقة مع قلم مناسب.

٢ - اطلب من المشاركين التفكير بسرعة فى بعض المهن التى كان من الممكن العمل فيها، علماً أن جميع المواصفات فيها متساوية. واطلب من المتطوعين كتابة كل مهنة على بطاقة لاصقة مستقلة.

٣ – ميز جميع اللاعبين عشوائياً بإحدى هذه البطاقات اللاصقة، واطلب منهم التنقل فى أرجاء الغرفة وقراءة مهنة بعضهم البعض.

٤ – اطلب من الجميع تنظيم طابور فى منتصف الغرفة وفق ترتيب المكانة الوظيفية لكل منهم، على أن يكون الشخص ذو المنزلة الأعلى فى المقدمة. اترك لكل منهم حسب البطاقة حرية تحديد طريقة ترتيب المكانة الوظيفية.

٥ – أخبرهم بأن أمامهم (١٠) دقائق (أو [١٥] أو حتى أكثر إذا كانت المجموعة كبيرة وصاخبة بالصوت)، وبعدها لا تتدخل إطلاقاً، ولكن مرر بعض الشكوك إلى المجموعة بالتداول وبين أن المعايير التى اختاروها لتعريف المكانة الوظيفية ليست مهمة. واترك لهم القرار فى تنظيم الطابور (الصف) بأى طريقة يشاؤون. قد يتحتم عليك أن تستحثهم بإعادة التركيز على موعد الانتهاء أو باقتراح المكانة الوظيفية التى يجب أن تكون فى بداية الطابور. ومع ذلك سترى بين الحين والآخر انتشاراً عشوائياً للأفراد، فالبعض منهم لايزال يجادل حول من يجب أن يقف أمام من.

٦ – رتبهم قليلاً وذلك بسؤالهم، مثلاً: "أنت ممرض، هل تظن أن مكانتك الوظيفية أعلى من مكانة موظف المبيعات؟ حسناً، قف أمامه على هذا النحو !".

التقويم:

افتح باب المناقشة حول ترتيب المكانة الوظيفية سائلاً: كيف نشأت ولماذا؟. إن نوع المعلومات التى تريد أن توحى بها دون طلبها مباشرة هى ما إذا كانت اتجاهات الأفراد إزاء مهنة معينة تخلق إيحاءً بتحقيق الذات عن موقع صاحب تلك المهنة فى الطابور. ثم اسأل: هل تؤثر مهمة اللاعبين على سلوكهم وعلى سلوك الآخرين تجاههم؟.

على سبيل المثال، مهنة طبيب الأطفال لها دخل عالٍ ومكانة عالية، فهل كان لدى

اللاعب المميز بعلامة مهنة "طبيب أطفال" أى مشكلة فى الوصول إلى مقدمة الطابور أو قربها؟ هل توقع ذلك اللاعب أن يواجه أى مشكلة؟ ومن جهة أخرى، لو كان هناك لاعب يحمل مهنة "جامع النفايات"، فهل ينتهى به المطاف عند نهاية الطابور؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل قاومه اللاعب أم أنه تقبله على أنه ملائم؟ وماذا عن بعض المهن مثل "معلم" و "أخصائى اجتماعى"؟ فأين أصبح مكانهم فى الطابور؟.

- هل عرض أى فرد أى معايير للمكانة الوظيفية لم تكن معتمدة على المال؟.

الاختتام:

وفق خبرتنا، يمكن أن يلعب تمرين "المكانة الوظيفية" بشكل أكثر فعالية مع المجموعات مختلفة الثقافات، والمجموعات ذوات الأنشطة السياسية، ومجموعات الأقليات المعدمة، ومجموعات المديرين التنفيذيين من ذوى الخبرة (مع أن محاولة إلصاق البطاقات على جباه أصحاب الخبرة من المديرين يعد فى حد ذاته لعبة المكانة الوظيفية). لقد جاءت مجموعات مختلفة بقوائم مختلفة جداً. ويبدو أن اللعبة كانت دائماً تسبب مناقشة ممتعة - وأحياناً حادة - حول القيم الشخصية مقابل آراء المجتمع وحول المكانة الوظيفية والمال والقوة.

(٩) من هو القائد ؟:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة أو أكثر إذا كان عدد المشاركين كبيراً.

الهدف:

إثارة النقاش حول تأثير المظهر فى سلوك الأفراد وعلى سلوك الآخرين تجاههم.

حجم المجموعة:

من (٣) أفراد تقريباً، إلى أكبر عدد يمكن أن يسمح به الوقت.

البيئة:

قاعة دراسية، أو قاعة حلقات نقاش أو قاعة اجتماعات، وأمامك طريقتان لإجراء هذا النشاط:

١ – وفر أزياء تنكرية متنوعة، وتشكيلة من القبعات، والمجوهرات، والأوشحة، ورابطات العنق، وعكازات، ومظلات شمسية، وأى شىء من الملبوسات التى يمكنك جلبها أو استعارتها.

٢ – إذا لم تستطع ذلك أو كنت لا تريد أن تجمع هذه الأشياء، فاقتطع صوراً ملونة من مجلات قديمة لرجال ونساء بأكبر تشكيلة ممكنة من الوجوه، الأجسام، الأزياء، والخلفيات التى يمكنك الحصول عليها، وقم بقص عدد من هذه الصور.

الإجراءات:

١ – قسم المشاركين إلى مجموعات من (٣–٥) أفراد.

٢ – إذا كان لديك أشياء تنكرية، أعط كل مجموعة ما تحتاج إليه من الأدوات التنكرية، وأرسلهم إلى خارج القاعة لدقائق قليلة كى يجسدوا هيئات (صوراً) من القوة أو الضعف، الغناء أو الفقر، السلطة أو السخرية، المصداقية أو الاحتقار، أو أى شىء يرغبون فيه.

٣ – وبينما تقوم المجموعة الأولى بالتنكر، ابدأ النقاش حول المفهوم: "هل تصنع الملابس الرجل أو المرأة؟"، وبالتحديد فيما يتعلق برموز السلطة والقوة والعكس.

٤ – استدع المجموعة المتنكرة بعد (٥) دقائق تقريباً واطلب منهم القيام بعرض الأزياء أمام بقية المشاركين.

٥ – افتح باب المناقشة حول تأثير هذه الهيئات المستحدثة فى المشاهدين. فعلى سبيل المثال، لبست امرأة مشاركة فى إحدى دوراتنا قبعة سوداء مستديرة، وعقداً من اللؤلؤ حول عنقها، وحزاماً حول خصرها وحملت مظلة شمسية مطوية. نادى كبار السن من أعضاء الجمهور المتفرج بصوت عالٍ قائلين: "شارلين شابلن"، "جودى جارلاند"، "مارلين ديتريتش"، وقال الأفراد الأصغر سناً: "امرأة عاملة، ذات مهنة". وبهذا منحنا منظوراً تاريخياً حول رؤية المجتمع لأزياء المرأة مشيراً مرة إلى دورها بوصفها مضيفة، ومرة إلى دورها المهم بوصفها مديرة.

٦ – أما إذا لم يكن لديك أزياء تنكرية، فأعط كل مجموعة تشكيلة من الصور الملونة واطلب منهم أن يجدوا وجوهاً، وأزياءً، وحلياً، وخلفيات لعرض أفكار مثل القوة، القيادة، الضغوط، النزاع... إلخ. ثم اطلب من أعضاء المجموعة أن يفسروا اختياراتهم.

التقويم :

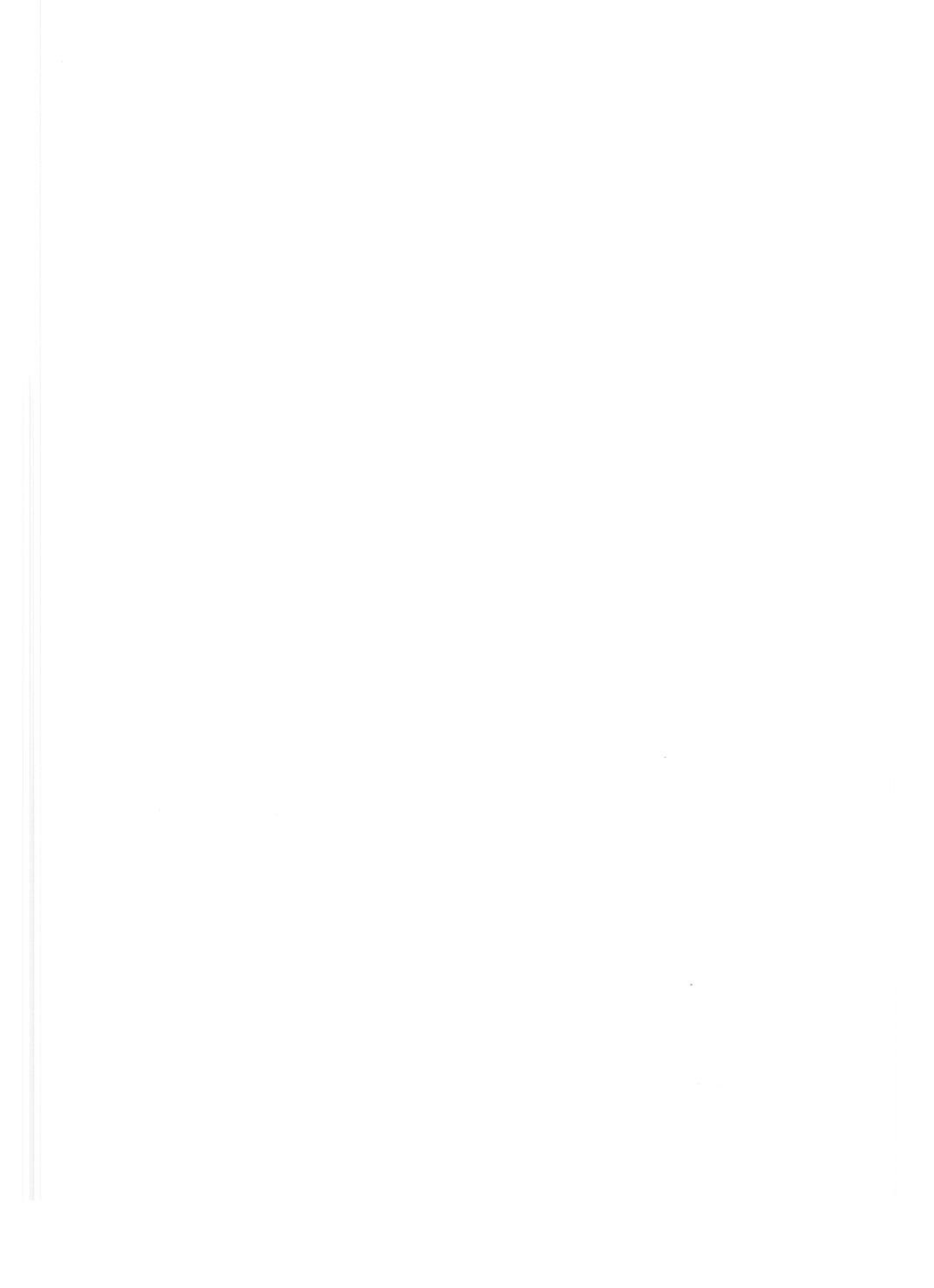
كيف يؤثر المظهر الخارجى فى إدراكنا ونظرتنا لطبقات الناس، ولمكانتهم، وثروتهم، وقوتهم أو عكس ذلك. إننا نتذكر إحدى المجموعات التى تحدثت إلى ما يقارب ساعة عن الملابس بوصفها وسيلة لإضفاء الصفة الشرعية ولإبراز قوة الشخص المرتدى لها، فقد أظهر المشاركون بعضهم لبعض شيئاً مما اعتادوا على لبسه كرمز للمكانة (كساعة يد باهظة الثمن ومتطورة أو غير ذلك).

– وقد تحدث الرجال بالتحديد عن ممتلكات أخرى كرموز للقوة تشمل السيارات، والبيوت، والنساء الجميلات. وقد استطعنا بعد ذلك تمديد هذا المسار من التفكير لاكتشاف بعض رموز القوة التى تبنتها النساء تقليدياً مثل المجوهرات الباهظة الثمن والفراء والعطور. وكذلك تعرفنا على نوع القوة التى تدل عليها هذه الرموز

عند النساء مثل "الأزارير ورابطات العنق"، وما هى طرق اللبس التى قد يتبنينه النساء المديرات اليوم لإبراز صفتهم الشرعية كقادة.

الاختتام :

كلمة تحذير: إن الناس أحياناً يستجيبون لهذا النشاط بطرق غير متوقعة، بل وحذرة أيضاً. انظر تعليقاتنا فى الفصل (٦) صفحة (٧٦).



الفصل الثامن

أنشطة إثارة الذهن لتعزيز الحل الإبداعى للمشكلات

(١٠) سيارتى تأبى أن تعمل:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- تزويد المشاركين بمفاتيح لأسلوبهم الشخصى فى حل المشكلات.
- إبراز نقاط القوة التى تميز كل أسلوب.

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥) أشخاص فأكثر، بشرط أن يتمكن كل فرد من رؤية السبورة أو الشاشة.

البيئة:

القاعة الدراسية، أو قاعة حلقات النقاش أو قاعة الاجتماعات. ولابد أن تكون قادراً على إلصاق تعليقات الأفراد على السبورة، كما يجب توفير طباشير وأقلام، وجهاز العرض العلوى (overhead projector) مع شاشة وشفافيات يمكنك الكتابة عليها تحت ضوء الجهاز، وأى مستلزمات أخرى.

الإجراءات:

اطلب من المشاركين أن يتخيلوا أنهم متأخرون عن موعد مهم فى موقع يبعد عنهم بعض الشىء، وقد ركب الواحد منهم سيارته إلا أنها لا تعمل. فما هو أول شىء سيفعله؟ (قد ترغب فى استبدال السيارة بدراجة نارية أو هوائية وفق تركيبة المجموعة، فإذا كنت تعمل مع دارسين من الصين مثلاً فربما تكون الدراجة الهوائية هى العربة).

التقويم :

سيعالج اللاعبون هذه المشكلة شفوياً بطرق مختلفة، حيث لا يوجد حل صح أو خطأ كما هى الحال دائماً فى هذه الأنشطة. وبالرغم من ذلك، فإن الإجابات توفر مفاتيح مفيدة لأساليب حل المشكلات لدى المستجيبين. فعلى سبيل المثال، يجيب بعض الأفراد فى الحال أنهم سيحاولون إصلاحها أولاً. وبمعنى آخر سيستخدمون معرفتهم النظرية فى حل مشكلة عملية. وهذا السلوك يتناقض مع سلوك الذين يقولون: إنهم سيبحثون عن هاتف أولاً لتغيير أو لإلغاء الموعد. وتتضمن الإجابات فى هذه المسارات شعوراً بالمستقبل ورغبةً فى فرض السيطرة على المواقف (الأحداث) من خلال إعداد الخطط. ولايزال هناك آخرون يلجؤون أولاً لموارد بيئتهم الحالية، وفيها الأفراد، فتتضمن حلولهم توسلاً أو استعارة أو سرقة نوع آخر بديل من وسائل المواصلات، أو قد يقومون بشدها إلى عربة أخرى، أو يستدعون صديقاً، أو يستعيرون سيارة الزوج أو الزوجة.

إن أسلوب حل المشكلات يتطلب قوى إقناع جيدة على مستوى الثقافات الفردية حيث يفترض أن تحل مشاكلك بنفسك فى الثقافات الموجودة فى بريطانيا وأمريكا – على سبيل المثال – لكنها أقل ما تعوق فى دول مثل اليابان. لقد أخبرنا رجل أعمال يابانى مرةً فى إحدى دورات التدريب الإدارى أنه فى هذا الموقف وفى الحياة الواقعية سيقف فى منتصف الشارع ويستوقف أى سيارة طالباً من سائقها أن يوصله للمكان المطلوب. كانت هذه الإجابة محددة الثقافة، فلم نستطع تصور أنه سيفلت بذلك لو كان فى مدينة (سيدنى) أو (نيويورك) أو (لندن)، وقد كنا مندهشين جداً من ثقته التامة بأنه يستطيع فعل مثل ذلك فى (طوكيو).

وتتمثل الحلول الأخرى المتكررة للمشكلة فيما يلى:

- "سوف أنظر إلى ساعتى لأعرف كم لدى من الوقت".
- "سأسرع فى الجلوس والتفكير فى الأمر لدقائق قليلة".
- "لن أواجه مشكلة حيث إننى دائماً أضع وقتاً احتياطياً للطوارئ".

- "لا أعرف ماذا كنت سأفعل بالتحديد، إلا أننى أعرف أنى سأحافظ على ذلك الموعد بطريقة ما إذا كان حقاً مهماً (بالنسبة لى)".
- "سأعتقد أن هذا اليوم سيىء وأعود للنوم".

الاختتام:

قد يلجأ معظم الناس فى مثل هذه الأزمات على صعيد الواقع إلى ضم عدد من الإستراتيجيات المترابطة ذات الصلة. حيث سيرون كم لديهم من الوقت، وسيفحصون سيارتهم بسرعة لمعالجة العيوب الصغيرة القابلة للإصلاح، وسيجرون مكالمة هاتفية بشأن الموعد، وسيبحثون عن وسيلة مواصلات أخرى، وسيسحبون سيارتهم للتصليح... إلخ. ومعظمنا يعتبر متميزاً إلى حد معقول فى حل المشاكل اليومية، إلا أن المهم بالنسبة لقادة الفرق هو بالتحديد أسلوب أعضاء الفريق فى حل المشكلة. فالسؤال هنا هو هل ثمة أحد من أعضاء الفريق سريع فى تصليح الأشياء؟ وهل الآخر ماهر فى الحصول على موارد بديلة؟ وهل الثالث مخطط فعال؟ وهل أظهر الرابع مهارات إنسانية متميزة؟ وهكذا.

(١١) من (أ) إلى (ب):

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠-٣٠) دقيقة.

الهدف:

- عرض مشكلة يتطلب حلها تفكيراً منطقياً تجريدياً (نظرياً).
- التوضيح بالتجربة لبعض الاختلافات فى إدراك الأشخاص للمشكلة، والاختلافات الظاهرة فى الطرق المستخدمة لحلها.

حجم المجموعة:

يبدأمن قرابة (٥) أشخاص فأكثر.

البيئة:

قاعة دراسية، أو قاعة حلقات النقاش، أو قاعة الاجتماعات.

الإجراءات:

اطرح المشكلة التالية أمام الصف الدراسى ودعهم يعالجونها فردياً أو جماعياً (فى مجموعات) بأى طريقة يفضلونها. وأعطهم (١٠) دقائق لأداء ذلك التمرين.

المشكلة:

أسافر من نقطة (أ) إلى نقطة (ب) بمعدل سرعة (٢٠) ميلاً/الساعة، ثم أعود إلى نقطة (أ) دون توقف أو انحراف عن طريقى بأى شكل من الأشكال، فبأى سرعة يجب علىّ إكمال طريق العودة، بحيث يكون معدل سرعتى (٤٠) ميلاً/الساعة فى الرحلة ذهاباً وإياباً؟.

التقييم:

ستجد أن معظم الأشخاص قدروا معدل السرعة واستنتجوا حسابياً أن رحلة العودة يجب أن تكون عند سرعة (٧٠) ميلاً/الساعة (٢٠ + ٤٠ = ٦٠ مقسومة على ٢ = ٣٠). وفى الحقيقة، إن الجواب هو "ما لا نهاية" (وبمعنى آخر فإنه لا يمكن ذلك) لأنه لا شيء يمكن أن يغير حقيقة أنه قد طلب من المسافرين إكمال مسافة جديدة فى نفس الوقت الذى يجب عليه فيه إكمال نصفها الأول.

وبصفة عامة، فالأشخاص الملائمون مزاجياً والقادرون على اختصار حل المشكلة – كأولئك الذين يستمتعون بالألغاز لذاتها – سيصلون إلى الجواب الصحيح قبل غيرهم؛

لأنهم عالجوها منطقياً ولمرة واحدة فقط، بشكل استنتاجي، أى من خلال عملية تعليل تجميعى، وسيكونون قادرين على شرح السبب.

وفى بعض الأحيان، سيجيب المشاركون بالإجابة الصحيحة بشكل تخمينى - كما يبدو - دون معرفة السبب. إن حلاّلى المشاكل كهؤلاء يأخذون بالنظرة الشمولية للموقف المطروح، وذلك كما لو أنهم أصبحوا حساسين بحيث يشعرون به، ومن ثم يدلون بالإجابة التى تبدو أنها صحيحة أو ترجح أنها صحيحة. فبدلاً من تجزئة المشكلة إلى تسلسل منطقى، يكون تعليلهم غير منطقى واستقرائياً، ويجعلون المشكلة أكبر، ويفسحون المجال لعدد من الحلول الممكنة كى تدور حولها.

من المرجع ألا يقلق كل من حلالى المشاكل الاستقرائيين والاستنتاجيين إذا كان الجواب خاطئًا؛ فهم لا يملكون قدراً كبيراً من رأس المال العاطفى المستثمر فى النتائج (المخرجات). وفى ظاهر الأمر فإنه يبدو شيئاً سخيفاً يذكر، لأنه لماذا يجب على أى فرد أن ينزعج إذا لم يحصل على الإجابة الصحيحة للعبة تخمين تافهة وبسيطة؟ ومع ذلك فإن لعبة "أ إلى ب" تجعل الكثير من الناس يقاومون، وهذا أحد الأشياء التى تجعلها لعبة جيدة؛ لأنهم اعتمدوا فى إجاباتهم على خبرتهم فى الحياة. إنهم يعرفون - وفقاً لخبرتهم العملية - أنهم إذا كانوا يجرون فى السباق متأخرين فبإمكانهم الجرى بشكل أسرع ليلحقوا بالمتسابقين: ولكنهم لا يستطيعون فهم لماذا لا يجدى هذا السلوك فى ظل الظروف المعطاة!

الاختتام :

بإمكانك أن تشرح - إلى أن تتعب - أنه لا أحد يستطيع السير (٤٠) ميلاً فى ساعة واحدة إن كان بالفعل قد سار لمدة ساعة وقطع نصف المسافة فقط، وتستطيع إثبات ذلك بافتراض نفس معدلات السرعة على أى مسافة، ومع ذلك فإن حلالى المشاكل التجريبيين الفضوليين لن يصدقوك.

لقد أصبحت إحدى النساء غاضبة جداً لدرجة أننا كنا مشكورين لدعوتنا المشاركين للتوقف لاستراحة الغذاء، مع وعد باستكمال الموضوع فيما بعد. لقد كانت هى الشخص الوحيد فى الدورة الذى استمر فى رفض (مقاومة) الإجابة الصحيحة، ولم نتمكن من الاستمرار فى الدورة إلا بعد أن أصحبت مقتنعة. كنا فزعين فى جلسة المساء، ولكن عندما بدأت، سألت المرأة بنبل إذا كان من الممكن أن تقف أمام المشاركين بأكملهم. ففعلت وقالت: "لم أتناول أى غذاء فلقد أمضيت الساعة الماضية مع قلم رصاص وورقة لحل هذه المشكلة التافهة وذلك بافتراض عدد من المسافات المختلفة للرحلة، فلم أستطع حلها. لقد أدركت الآن أنه مهما كانت المسافة فإنه لا يمكن القيام بهذه الرحلة. ومازلت لا أعرف لماذا، ولكننى أريد أن أخبر الجميع بأننى آسفة لأنى كنت فظة جداً وأننى أقبل إجابتهم".

وقد أصبحت أكثر سعادة ورضا عندما علق أحد أعضاء المجموعة بأن الإجابة على "أ إلى ب" تكمن فى العلاقة بين معدلى السرعة، وأنه إذا سمح للمسافرين بمعدل سرعة أقل – ولنقل (٣٠) بدلاً من (٤٠) ميلاً/الساعة، فقد يستطيعون حقاً فعل ما ذكرته المرأة على الأقل نظرياً، أى السير بشكل أسرع فى طريق العودة وزيادة معدل السرعة من (٢٠-٣٠) ميلاً/الساعة. لهذا كانت المرأة قادرة على أن تقول: "كنت أعرف أنها خدعة !"؛ الأمر الذى جعل تقديرها لذاتها غير متضرر نسبياً. إن الأشخاص المهتمين بالخبرات الإنسانية أكثر من الحقائق والأشكال بشكل رئيسى يميلون إلى عدم الاكتراث بالأرقام، لذلك فإن تقديرهم لذاتهم لا يتضرر إذا ظهر أن حل المشكلة ليس إلا مسألة أشكال فحسْب.

(١٢) سُفُن من الأسطول:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

- التدريب على التفكير المنطقى.
- التدريب على البلاغة أى للنقاش المقنع.

حجم المجموعة:

مكون من (٥) أشخاص فأكثر.

البيئة:

قاعة دراسية، أو قاعة حلقات النقاش، أو قاعة اجتماعات.

الإجراءات:

اطرح المسألة التالية على المشاركين لحلها بأى طريقة يشاؤون:

- منذ سنوات مضت، اعتادت سفينة من الأسطول P & O أن تغادر يومياً من مدينة (هونولولو) إلى مدينة (سيدني) فى تمام الساعة (١٢) مساءً. وقد اعتادت الرحلة أن تستغرق (٧) أيام، أيضاً فى تلك الأيام، اعتادت سفينة من الأسطول P & O أن تغادر يومياً وفى تمام الساعة (١٢) مساءً من (سيدني) إلى (هونولولو)، وكانت المسافة هى نفسها حيث استغرقت (٧) أيام أيضاً، وجميع الأوقات كانت بتوقيت جرينتش. وفى إحدى المرات، ركبت متن إحدى هذه السفن فى (هونولولو) قاصداً (سيدنى)، فكم سفينة من سفن الأسطول P & O شاهدت فى رحلتى؟

التقويم :

فى الحقيقة، ليس مهماً الإجابة الصحيحة عن هذه المسألة؛ لأن النقاش سيمتد ويطول خلال محاولة حلها، وذلك لتغطية "خط التوقيت العالمى" سواء أكان المسافر على الجانب الأيسر أم على الجانب الأيمن من ظهر السفينة، وهكذا.

الاختتام :

لقد اكتشفنا أن عدم معرفة جواب اللغز يعدُّ ميزة أحياناً حيث يضع عبء المسئولية كاملاً على الدارسين. فبعد دقيقة أو دقيقتين من الغضب بسبب إعطائهم لغزاً صعباً دون تلميح بالإجابة (أى الانتظار باستسلام للمعلّم كى يخبرهم)، فإن قلة من الأشخاص سيشرعون فى أخذ المسألة مأخذ الجد حيث سيسعون إلى التوصل لحل يمكن أن يقتنع به الجميع؛ مما يعتبر مثالاً جيداً لأسلوب القيادة.

(١٣) كلب هارى:

(استناداً إلى نسخة معدلة أقل تفصيلاً من هذه اللعبة وتدعى: "كلب جون" فى بفيفر وجونز Pfeiffer and Jones، ١٩٧٥).

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠-٣٠) دقيقة.

الأهداف:

- توضيح كيف أن الإدراك المسبق للمشكلة يؤثر فى تنظيم محاولات الأفراد لحلها.
- لتكون اللعبة عاملاً حافزاً لتهيئة المتعلمين من صغار السن الذين يدرسون الرياضيات أو الميزانية والتمويل.

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥) أشخاص فأكثر، وذلك فى شكل مجموعات صغيرة.

البيئة:

قاعة دراسية معدة على شكل موائد مستديرة بحيث تستطيع المجموعات الصغيرة أن تعمل معاً؛ أو أى وضع يمكن للأفراد فيه أن يوزعوا إلى فرق عمل صغيرة.

الإجراءات:

١ - أسرد القصة التالية على جميع المشاركين: كان لدى هارى كلب صغير ذو فرو، وكان يحبه كثيراً، وكانت صديقته تحب الكلب أيضاً. وعندما عرضت عليه صديقته شراء الكلب بمبلغ (١٠) جنيهات، وهو المبلغ الذى تستطيع تحمله شعر بأنها لابد أن تمتلكه، إلا أنه سيفتقد هذا الحيوان جداً، حتى إنه أعطى صديقته فى اليوم التالى (٢٠) جنيهاً لتعيد الكلب إليه. ولم تزل صديقته التى كان اسمها مارى تريد الكلب، لذلك وفرت (١٠) جنيهات أخرى وقدمت لهارى (٣٠) جنيهاً، فلم يود هارى المسكين أن يرفض فسمح لها بأخذ الكلب وأخذ هو الـ (٣٠) جنيهاً، ولكن فى هذه الأثناء كان يشعر بأنه قد سئم العملية بأكملها لذلك ذهب بعد يومين لرؤية مارى، وأعطاها (٤٠) جنيهاً وأخذ كلبه. وقد كانت تلك هى نهاية القصة.

٢ - أعد سرد النقاط الرئيسية فى القصة إذا طلب منك ذلك، ثم اطرح الأسئلة التالية :

- هل حقق أى أحد ربحاً من هذه التعاملات ؟
- إذا كان الأمر كذلك فمن هو وكم حقق ؟

٣ - اطلب من الجميع أن يكتبوا إجاباتهم دون يبوح بها بعضهم إلى بعض.

٤ – بعد استغراق عدة دقائق فى التفكير، اطلب من الأشخاص بشكل عشوائى أن يقرؤوا ما كتبوه جهراً. ستجد أن الآخرين يتطوعون بإجاباتهم لمجرد إدراكهم بأنهم عالجوا المشكلة بشكل مختلف.

التقويم :

سيجيب بعض الأفراد بأن مارى قد حققت ربحاً بمقدار (٢٠) جنيهاً. وهى الإجابة الصحيحة إذا فُسِّر السؤال على أنه مسألة بسيطة من الاقتصاد، والربح والخسارة. لقد جمعوا الدخل الإجمالى ومصروفات (نفقات) إحدى الشخصيتين وطرحوها من الأخرى فكان دخل مارى (٦٠) جنيهاً ونفقاتها (٤٠) جنيهاً. لذلك، ونظراً لأنها حققت ربحاً مقداره (٢٠) جنيهاً، تحمل هارى خسارة بمقدار المبلغ نفسه. ويظهر أن بعض الأفراد لديهم صعوبة فى هذه الجزئية، وقد يتحتم عليك تعليق قائمة الدخل والإنفاق لكل واحد من الشخصيتين حتى تسهل المراجعة.

- من المحتمل كثيراً أن يقول بعض الأشخاص لبعضهم: "حسناً، أنت هارى وأنا مارى وأنت الكلب !"، ثم يأخذ الكلب بالهرولة بخنوع يمنةً ويسرةً من واحد لآخر فى حين يتبادلون قصاصاتٍ من الورق كنقود بشكل جدِّي. وعند انتهاء التمثيل يعدُّون القصاصات كى يعرفوا من لديه مبلغاً أكثر. إن البعض سيتوصل إلى إجابة خاطئة، ولكن يحدث ذلك بسبب ارتكابهم بعض الأخطاء فى حساباتهم، وليس بسبب إدراكهم للمشكلة بشكل مختلف عن أولئك الذين توصلوا للإجابة الصحيحة.

- ومع ذلك، فعادةً ما يكون هناك مجموعة من المتحمسين لإيجاد إجابات أخرى مختلفة من حيث النوع. وسوف يجيبون بأن ربح هارى تمثل فى احتفاظه بالكلب، أو أن خسارته تمثلت فى فقدانه لصديقته، أو أن صديقته كانت الخاسر الأكبر؛ لأنها قد فقدت كلاً من الكلب وهارى كما افترضوا، أو أن كلاً منهما قد ربح حيث يمكن الافتراض

منطقياً بأن هارى ومارى والكلب يعيشون معاً، أو أن الكلب كان هو الخاسر النهائى؛ لأنه عانى تحطُّمًا فى الأعصاب.

الاختتام:

إن عليك أن تبدأ النقاش حول الاختلافات فى إدراك المشكلة. فأولئك الذين استمعوا للقصة على أنها قصة ربح أو خسارة تعاملوا معها بوصفها عملية حسابية، وأولئك الذين يعللون كالمحاسبين فكروا من حيث الربح والخسارة، ولكن المشاركين الذى تعايشوا مع المحتوى العاطفى للقصة تناولوا النهاية من حيث العلاقات الإنسانية.

- نبِّه الجميع إلى أنك قد رويت القصة لهم - بشكل متعمد - من زاوية إنسانية، وذلك حتى تستثير هذه السلسلة من الاستجابات، ثم أضِفْ أن القيادة فى الإدارة تتألف جزئياً مما يلى: عرض حقائق وأشكال وفقاً لنوع السلوك الذى يتوقعونه من تابعيهم.
- إن "كلب هاري" يعد مثالاً عن كيف يكون بإمكانك أن تأخذ نشاطاً أوليًا كلغز رياضى مباشرة، وتبديه بصورة درامية لخلق تجربة واقعية للمشاركين خلال تعلمهم كيفية التعلمُّ.

(١٤) بائعة الأحذية:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الأهداف المراد توضيحها:

- أساليب حل المشكلات المتنوعة.
- أن الأفراد يحلون المشكلات وفقاً لشخصياتهم.
- أنه ليس هناك طريقة واحدة صحيحة لحل المشكلة.

حجم المجموعة:

أى عدد تستطيع التكيف معه، مكون من (٥) أفراد تقريباً.

البيئة:

القاعة الدراسية.

الإجراءات:

أى عدد تستطيع التكيف معه، من (٥) أفراد تقريباً.

البيئة:

القاعة الدراسية.

الإجراءات:

١ - قم برواية القصة التالية:

ذهب أحد العملاء إلى محل الأحذية واشترى زوجاً من الأحذية المخفضة بسعر (١٢) جنيهاً. ودفع للبائعة ورقة نقدية قيمتها (٢٠) جنيهاً لشراء الحذاء. ولكن البائعة لا تملك قطعاً صغيرة من النقود فى تلك الساعة المبكرة من الصباح، فطلبت منه أن ينتظر وهرعت إلى بائع الخضار الإيطالى المجاور الذى أبدل لها الورقة النقدية بقطع صغيرة. ثم عادت البائعة إلى زبونها وأعطته (٨) جنيهات باقياً لما دفع لها، ثم غادر العميل ومعه الحذاء. وفى وقت آخر من اليوم، يأتى بائع الخضار لرؤيتها وهو مستاءُ جداً؛ وذلك لأنه اكتشف أن ورقة الـ (٢٠) جنيهاً كانت مزيّفة وأنه أخبر الشرطة الذين سيزورونها قريباً. شعرت المرأة المسكينة باستياء لذلك واعتذرت لبائع الخضار عن جميع المتاعب التى سببتها له دون علم، وأخرجت من درجها (٢٠) جنيهاً لتعويضه ثم هيأت نفسها لقدوم الشرطة.

٢ - اطرح السؤال: ما هو المبلغ الذى دفعته نقداً من جيبها الآن؟ (إنك لا تتحدث عن قيمة المبيعات من الأحذية).

٣ - اطلب من كل فرد أن يكتب إجابته ولكن دون أن يعلنها، وبدلاً من ذلك يمكنك تشكيل مجموعة صغيرة، ثم اطلب تشكيل جلسة جماعية لمقارنة الإجابات، علّق الإجابات لتسهيل المناقشة.

التقويم :

يختلف الأفراد بالطبع فى تناولهم الإجابة، فالبعض يجيب فى ذهنه، والبعض يسجل على الورق، فى حين يتوجس آخرون نوعاً من الخدعة فيضيعون الوقت فى البحث عنها. وربما يكون أبسط تفسير هو أن تشير إلى أن الإجابة هى (٨) جنيهات، لأن الورقة النقدية المزيفة كانت مجرد قطعة من الورق عديمة القيمة فلا تحتسب، وقد تسلمت البائعة (٢٠) جنيهاً من بائع الخضار التى أعادتها إليه فيما بعد. لذا فإن كل ما خسرته هو (٨) جنيهات كفائض من القيمة المستحقة ردته إلى الزبون.

على أى حال، كما فى "كلب هارى" عندما تتحول هذه الألغاز إلى دراما عند روايتها فإنك بذلك تزيد من احتمالية قيام بعض اللاعبين بتمثيل المشكلة جسدياً للتمكن من رؤية الإجابة بأنفسهم. ومع لعبة (بائعة الأحذية) سوف يستخدم بعض الأفراد النقود الحقيقية فى شكل ورقى كى يتوصلوا إلى حلها. وفى الحقيقة لقد عرفنا أشخاصاً استخدموا نقودهم شخصياً من حافظاتهم ووضعوها أمامهم على الطاولة ووزّعوا الحصص المختلفة على المشاركين المعنيين. قد لا تحصل على التنوع الكبير من الإجابات دائماً، إلا أنه من المأمون نوعاً ما أن تتوقع أنه سوف يكون هناك سلسلة مختلفة من الإجابات، ويمكنك أن تجلب انتباه المشاركين إلى ذلك.

الاختتام :

كما فى (كلب هارى)، يقدم هذا النشاط لتوضيح بعض الفروقات بين أساليب حل

المشكلات التجريبية والمختصرة. وبإمكانك التنويه إلى مزايا وعيوب كل منهما. فعلى سبيل المثال، إضفاء الصفة الدرامية يكون أبطأ أثراً إذا كنت تبحث عن نوع معين من الإجابة - كإجابة حسابية مثلاً - ولكنه يكون معبراً أكثر إذا كنت تنظر للسلوك الإنسانى والعلاقات الشخصية.

(١٥) الأميرة والفلاح:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

تشجيع الأفراد للبدء فى التفكير بشكل إبداعى.

حجم المجموعة:

يبدأ من (٥ - ١٥) شخصاً تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل. كذلك نسخة واحدة من الرواية لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - قم برواية قصة الأميرة والفلاح كما هى أدناه.

٢ - أعطِ كل مشارك نسخة من القصة، واطلب من كل فرد أن يتحدث عن المشكلة بإسهاب، وذلك بإعطائه المدة التى يحتاج أليها والتى قد تمتد مما يقرب من (٥ - ١٠) دقائق.

٣ - قدِّم حلَّك للغز، ولكن إذا توصل أى فرد إلى حل مختلف فإن ذلك أفضل بكثير.

التقويم:

تتمثل إجابتك فى أن الفلاح قد سحب بطاقة وقام بتمزيقها وأكلها دون النظر إليها ثم قال: "ليتفضل الملك بسحب البطاقة الأخرى فقد أتعلم بذلك أن مصيرى بين يديه. فإذا سحب "الزواج" فسأعرف أن بطاقتى كانت "الموت" وسأتقبل نهايتى. ولكن إذا كانت بطاقة الملك تحمل "الموت" فسأعرف أن بطاقتى كانت "الزواج"، وسأكون حراً فى أن أتزوج من الأميرة".

الاختتام :

غالباً ما يقدم المشاركون الحلول التى تعوق ذلك النوع من الخداع الذى قام به الملك. فمثلاً سيقولون إن الفلاح قد قدم رشوة للشخص الذى وضع البطاقتين فى السلة، أو أنه طلب من الأميرة أن تستبدل كلمة "الموت" بـ "الزواج" على البطاقتين. لقد وضح لنا أحد المشاركين فى إحدى الدورات أن القصة كانت رواية فرنسية قديمة، وأن الملكة قد أقنعت الملك بأن يكتب حرف "m" على البطاقتين للدلالة على كلمة الموت "mort" وكان الملك من الغباء بمكان لدرجة أنه لم ينتبه إلى أن الحرف "m" يرمز أيضاً إلى الزواج "marriage".

وفى الواقع فإن الحلول التى يقدمها الأفراد ليست أمراً مهماً؛ لأن الهدف الوحيد من النشاط هو أن يثير هذا التمرين عقول المشاركين.

نشرة للتوزيع:

الأميرة والفلاح:

أراد فلاح أن يتزوج من أميرة، وكان أبوها ملكاً جباراً، فأمر بقطع رأس الفلاح لوقاحته عندما طلب الزواج من ابنته.

وحيث إن الفلاح كان وسيماً، كما أن الملكة كانت عاطفية، فأرادت أن تكون ابنتها سعيدة؛ فقد أقنعت الملك أن يمنح الفلاح فرصة. واتفق على وضع بطاقتين فى صندوق، ثم يسحب الفلاح إحدى البطاقتين من الصندوق ويقبل ما كتب عليها مصيراً له. وكان من المفترض أن يكون قد كُتب على إحدى البطاقتين كلمة "زواج" وعلى الأخرى كلمة "موت". واشترط الملك أنه فى حالة رفضه ذلك فإنه سوف يموت. ومع ذلك فقد غدر به الملك حيث كتب على كلتا البطاقتين "الموت" ووضعهما فى الصندوق.

رأت الملكة ذلك التصرف من الملك فأسرعت بإخبار الأميرة التى كان باستطاعتها أن تحذر عشيقها من المعضلة التى لا حل لها، ومن الخطر المفزع المحدق به. ولكن عندما حان الوقت، بدا الفلاح غير خائف، وقام بسحب إحدى البطاقتين وكانت النتيجة أنه تزوج من الأميرة وعاش بعد ذلك فى سعادة للأبد. لقد كان الملك متشدداً جداً فمات بجلطة وورثت الملكة الحكم.

كيف أستطاع الفلاح تجنب الفخ الذى أعده الملك الماكر؟

(١٦) فكر فى مكعب:

الزمن المطلوب:

قرابة (١٥) دقيقة.

الهدف:

إثارة التفكير الإبداعى.

حجم المجموعة:

مكون من (٥ – ١٥) شخصاً تقريباً، ولكن بإمكانك تأدية هذا التمرين بأى عدد من المشاركين.

البيئة:

غرفة الفصل.

الإجراءات:

١ – اطلب من كل فـرد أن يجلس فى وضع اسـتـرخـاء وراحـة. وبإمكانك أن تؤدى تمريناً قصيراً للاسترخاء أولاً، إذا كنت تعتقد أن المجموعة ستستفيد منه وذلك مثل التنفس العميق أو الانحناء والتمدد.

٢ – بعد أن يصبح كل فرد هادئاً ساكناً، فإن عليك أن تتقمص دور القاص وتقول بقدر مناسب من التركيز والتأنى:

– تخيلوا مكعباً... أو أى شىء يخطر لكم على شكل المكعب...

– الآن، اقسم المكعب إلى قسمين...

– الآن، اقسم كلاً من قطعتى مكعبك إلى قسمين...

– الآن تخلص منها لترى ماذا تبقى لديك.

٣ – اطرح الأسئلة التالية:

– هل تصورت مكعباً حقيقياً أم تجريدياً (مثلاً قطعة من السكر أم شكلاً فى الفراغ) ؟،

– هل تعرف كيف يبدو من حيث الشكل، والملمس، والطعم؟

– ما لونه؟

– كم كان حجمه؟

– أين كان؟ هل كان وضعه محدداً بشكل واضح؟

- هل كنت مع المكعب أينما كان؟

- هل كان هناك شخص آخر؟

٤ - كرر التمرين. اطلب من كل فرد أن يتصور مكعباً مرة أخرى. اتبع الخطوات المذكورة فى المرحلة (٢) أعلاه.

٥ - تتعلق المجموعة التالية من الأسئلة بتقسيم المكعب:

- هل قسمته أنت أم أنه قسم نفسه؟

- هل ساعدك أى شخص؟

- هل استخدمت أى أداة؟

- هل سمعت أى شىء؟

- هل لوثت يديك أو أصبحت تتلاصق ببعضها؟

- هل انقسم بشكل نظيف أم كان هناك فوضى؟

- هل كانت القطعتان متساويتين فى الحجم؟

- عندما كان هناك أربع قطع، هل كانت كلها مكعبات؟

- هل كانت كلها متشابهة؟ هل كانت صغيرة جداً؟

٦ - اقرأ الخطوة (٢).

٧ - اسأل كيف جعل الأفراد مكعباتهم تختفى: "كيف تخلصت منه؟ هل اختفى المكعب تماماً كالرسوم المتحركة؟ هل أكلته؟ هل قذفته بعيداً؟ هل وزعته؟ هل تمنيت أن يكون بعيداً عنك؟"

التقويم:

عند تكرار التمرين، يبدأ خيال الأفراد فى التوسع فيشرعون فى تطوير التفاصيل. نتذكر سيدة، كانت تصف بتفصيل سريع، كيف تصورت - فى مخيلتها - أنها كانت فى مطبخها وكان أمامها على لوح التقطيع كتلة من السكر. فراحت تقطعها بالسكين إلا أنها جرحت إصبعها وذهلت من الدم الذى سقطت قطرة منه على السكر. وأصبحت منبهرة بتباين اللون الأحمر على الأبيض. وعندما تحتم عليها تقطيع السكر مرة أخرى، حاولت أن تقطعه بحيث يكون على كل قطعة ذرة صغيرة من الدم. كان هناك العديد من القطع مما يصعب عدها (حصرها) - والكثير الكثير من مكعبات السكر الصغيرة المنتشرة فوق اللوح، وكل منها ملطخ بنقطة من الدم. لم تعرف كيف تتخلص منها جميعاً وأصبح المنظر مفزعاً. ثم وجدت نفسها تفكر، "إذا لم أتخلص منها، إذا تركتها فقط ومشيت، سأخاف أن أعود إلى المطبخ مرة أخرى. لذا قامت بجرفها بيديها إلى كيس من البلاستيك ثم ألقت بها خارجاً إلى الحديقة لتأكلها الطيور".

الاختتام:

قد يبدو غريباً فى البداية أنه ربما كان على هذه السيدة أن تخبر بأنها قد استمتعت بالتجربة، فقد لا يمنح البالغون فرصة كافية لتدريب خيالهم فى الحياة اليومية، ولعبة "فكر فى مكعب" تملأ هذه الفجوة. ومع ذلك فعندما تحصل على تغذية مرتدة قوية مثل هذه من لعبة التهيئة هذه، فإنك تعرف أن لديك على الأقل مشاركاً واحداً فى مجموعتك ممن يتقدم خيالهم بعيداً عنك. إن هذا رائع ولكن إذا كان أسلوب التعلم لديها غير مقابل بالمثل من قبل أساليب المشاركين الآخرين ممن هم أكثر نظرية وتجريداً فى استجاباتهم، فسيتحتم عليك أن تكوِّن تلك الاستجابات بنفسك.

من المصادفة أنك قد تجد بعض اللاعبين الذين اختلقوا أشكال مكعبات فى الهواء، وكانت تقسم نفسها مثل الصور التى تظهر فى الكمبيوتر، والتى تنعدم دون جلبة أو أثر. لاحظ أيضاً أن بعض الأشخاص بصريين أكثر من غيرهم، فى حين يكون البعض الآخر سمعيين أكثر. (بعض المشاركين فى لعبة "فكر فى مكعب" سيخبرونك بأنهم سمعوه يتكسر، والبعض الآخر سيبدى اندهاشاً لهذه الفكرة).

إن هذه الأنواع من التغذية المرتدة ستساعدك على تنظيم نقاش المجموعة، بحيث يسمع المشاركون أكثر من رأى. وذلك سيمكن المشاركين من تكوين رؤية متعددة الأبعاد للمشكلة، وكذلك حلها بدلاً من البحث عن إجابة صحيحة واحدة لهذه المشكلة.

(١٧) اختبار أخلاقى:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

مساعدة المشاركين فى رؤية ما هو ظاهرىٌّ وراء الواضح.

حجم المجموعة:

مجموعات صغيرة من (٥ – ٧) مشاركين.

البيئة:

غرفة الفصل، مع إعداد نسخة واحدة من "اختبار أخلاقي" لكل مشارك.

الإجراءات:

وزع نسخة واحدة على كل مشارك من "اختبار أخلاقى". اطلب منهم إكماله، وانتظر ردود أفعالهم.

التقويم :

يؤسفنا أن نقول إن الكثير من البالغين ومن الأشخاص صغار السن ممن قدمنا لهم هذا الاختبار يصلون - على الأقل - إلى منتصف القائمة، - وعادة أكثر - قبل أن يصبحوا مرتابين. إن غالبية المشاركين من ذوى الأعمار (١١ إلى ١٣) يأخذون الأمر بشكل جدى تماماً، فهم يفترضون أن الأسئلة مصممة لقياس مقدرتهم على اتباع التعليمات، وعلى الكتابة والرسم بشكل مرتب، وللتعرف على المصطلحات الهندسية البسيطة "كالمثلث"، ولا يستوقفهم الاختبار فى البداية؛ لكونه مختلفاً عن اختبارات المدرسة العديدة التى كان عليهم أن يتحملونها فى الماضى؛ الأمر الذى يعتقد بأنه اتهام لمثل هذه الاختبارات. يشكو بعض اللاعبين بأنهم قد خدعوا عندما يكملون "اختبار أخلاقى" دون قراءته أولاً. ومن ناحية أخرى يخبر بعض الأفراد بأنهم مسرورون، لأنهم لم يقرؤوه، حيث استمتعوا بإجراء جميع المهام التى وجدوها مريحة بطريقة سارة لا تحتاج إلى تفكير.

الاختتام :

يعد هذا التمرين فعالاً فى شحذ تركيز اللاعبين وزيادة دافعيتهم للنشاط المقبل.

نشرة للقراءة:

اختبار أخلاقى:

هل تستطيع اتباع التوجيهات؟ جرب هذا الاختبار المحدود زمنياً، وامنح لنفسك (٣) دقائق فقط لإجابته:

١ - اقرأ كل شىء بعناية قبل أن تفعل أى شىء.

٢ - اكتب اسمك فى الزاوية اليمنى العلوية من هذه الورقة.

٣ - أحط اسمك بدائرة.

٤ – ارسم خمسة مربعات صغيرة فى الزاوية اليسرى العلوية من هذه الورقة.

٥ – ضع علامة (×) فى كل مربع.

٦ – ضع توقيعك فى أعلى هذه الورقة.

٧ – اكتب رقم هاتفك أسفل اسمك فى الزاوية اليمنى العلوية، وإذا لم يكن لديك هاتف، اكتب الرقم (١٠٠).

٨ – اذكر الرقم الذى كتبته بصوت عالٍ بحيث يستطيع أن يسمعك الجميع.

٩ – أحط هذا الرقم بدائرة.

١٠– ضع علامة (×) فى الزاوية السفلية اليسرى من هذه الورقة.

١١– ارسم حولها مثلثاً.

١٢– عد تنازلياً من (١٠) إلى (١) جهراً بصوتك العادى.

١٣– ارسم مستطيلاً حول كلمة "الزاوية" فى الجملة رقم (٤).

١٤– ضع ثلاثة ثقوب صغيرة فى أعلى هذه الورقة، وذلك بواسطة قلم الرصاص، أو رأس قلم الحبر.

١٥– قل بصوت عال: "أنا تقريباً انتهيت".

١٦– الآن وبعد أن انتهيت من قراءة كل شىء بعناية، نفذ الجملتين (١)، (٢) فقط.

(١٨) الإشاعة:

الزمن المطلوب:

قرابة نصف الساعة.

الهدف:

- تشجيع التفكير الإبداعى حول نظام الاتصالات فى المنظمات.
- شرح نماذج قنوات الاتصال، وأين يظهر التأخير وعنق الزجاجة بكثرة.
- توضيح كيف يمكن للأفراد زيادة قدرتهم التعليمية، ومتعتهم فى التعلم من خلال تبادل المعلومات بشكل فعال.

حجم المجموعة:

إن تمرين "الإشاعة" يؤدى فى جولتين باستخدام فرق، كل فرقة مكونة من (٦) أفراد، وهى لعبة تنافسية، لذا ستحتاج إلى (١٢) لاعباً على الأقل، وإذا تبقى أى مشاركين فبإمكانهم أن يكونوا ملاحظين. حيث يستطيعون تغيير المواقع مع أعضاء الفريق فى الجولة رقم (٢).

البيئة:

غرفة الفصل، مع مساحة كافية للاعبين كى يجلسوا فى دوائر (حلقات) مكونة من (٦) أفراد. جهز نفسك بما يلى:

- ساعة توقف.
- مجموعة من بطاقات اللعب.
- قلم حبر أو رصاص لكل لاعب.
- شرائط لاصقة كى تلصق على جباه اللاعبين لتحديد شخصياتهم بالحروف (أ)، (ب)، (جـ)، (د)، (هـ) أو (س) والتى ترمز إلى "الساعى" (الرسول).
- عدد كبير من الأوراق كى يكتبوا عليها.

وبإمكانك تقطيع صفحات الأوراق إلى مربعات صغيرة لتجنب الإهدار (الإسراف).

الإجراءات :

١ – للجولة رقم (١)، نظم كل فريق فى دائرة بحيث تكون الدوائر أكبر ما يمكن، وحاول استغلال المساحة الكلية للغرفة قدر الإمكان. يجب أن تتكون كل دائرة من (٥) أعضاء فى الفريق، ومن المفضل أن يجلسوا على الأرض ويكون وجه كل فرد منهم نحو الدائرة من الخارج. أما العضو السادس من كل فريق فإنه يقف أو يجلس فى وسط دائرته.

٢ – ألصق الشرائط على جباه الأفراد فى كل دائرة أ، ب، جـ، د، هـ، على التوالى.

٣ – أعط أعضاء الفريق فى جميع الفرق بطاقة لعب، واطلب منهم ألا يسمحوا لأى شخص بالاطلاع عليها.

٤ – أما الشخص السادس فى كل فريق، والمميز بعلامة "س". فإنهم يصبحون الساعيين (الرسل)، الذين عليهم أن ينقلوا الرسائل إلى فرقهم المعنية.

٥ – الهدف من اللعبة يتمثل فى أنه يجب على كل لاعب أن يستكمل قائمة بمحتوى البطاقة التى يحملها كل فرد فى الدائرة. والقواعد هى:

– الكلام ممنوع.

– يجب أن يكون تبادل المعلومات بواسطة ملاحظات مكتوبة تنقل بواسطة الساعى.

– باستطاعة كل فرد فى أى دائرة واحدة الاتصال بساعيه وبالشخص الذى بجانبه فى الدائرة. لذا يستطيع (أ) أن يتصل بـ (ب)، و (هـ)، وأن يتصل (ب) بـ (أ) و (ج)، وأن يتصل (ج) بـ (ب) و (د)، وأن يتصل (د) بـ (ج) و (هـ)، وأن يتصل (هـ) بـ (د) و (أ). فعلى سبيل المثال، اللاعب (أ) قد يكتب ملاحظة موجهة لـ (ب)

يسأل ما هى البطاقة التى يحملها (جـ)؟ عندئذ يرفع (أ) يده أو يدها، ويأتى إليه الساعى، ويتأكد أن هناك سؤالاً واحداً فقط فى الملاحظة ثم يأخذها وينقلها إلى (ب).

- إذا تكلم أى عضو من الفريق، فإنه يعاقب الفريق بأكمله بإضافة (٣٠) ثانية لوقته.

- وإذا لمح عضو من الفريق وهو يغش بكشف بطاقته للاعب أو للاعبين الآخرين، فإنه يحرم الفريق من الاشتراك فى اللعبة.

- بمجرد أن يكون أعضاء الفريق قد استلموا الإجابات التى يحتاجونها لاستكمال قوائمهم، فإنهم يقفون (على الرغم من أنه باستطاعتهم الاستمرار فى استقبال وإرسال الملاحظات من وإلى الأشخاص المجاورين الذين لم ينتهوا بعد).

٦ - عندما يقف جميع أعضاء الفريق، يقوم الساعى بجمع القوائم الخمس ويأتى بها إلى المدرب، الذى كان بدوره يوقت للفريق فى التمرين.

٧ - الفائز هو الفريق الذى يكون ساعيه أول من تأتى إليه بالقوائم الخمس الكاملة الصحيحة.

٨ - عندما تنتهى الجولة رقم (١)، تبدأ الجولة رقم (٢) حيث يميز اللاعبون بالشرائط ويجلسون فى دوائر (حلقات) كما فى الجولة رقم (١)، والهدف هذه المرة هو نفسه، أى أنه على جميع أعضاء الفريق الخمسة أن يعرفوا ما هى البطاقة التى يحملها كل منهم - ولكن الآن يستطيع أعضاء الفريق الاتصال بالساعى وبلاعب واحد فقط فى الدائرة (وعادة ما نعين (جـ) ليكون ذلك اللاعب دون سبب حقيقى). للمرة الثانية يستطيع اللاعبون إرسال ملاحظة واحدة فقط بسؤال واحد فى الوقت ذاته، ولكن - هذه المرة - جميع أسئلتهم موجهة إلى (جـ). يرفعون أيديهم عندما يحتاجون الساعى، ويقفون عندما يستقبلون المعلومات الوافية من (جـ) لإطلاعهم على البطاقات التى يحملها زملاؤهم الأربعة الباقون.

التقويم:

يجب أن يكون الوقت المستغرق لإكمال الجولة رقم (١) أقصر منه فى الجولة رقم (٢) نظرياً، لأن فى الجولة رقم (١) يستطيع عدد أكثر من الأفراد أن يتصل بعضهم ببعض بشكل مباشر والعكس فى الجولة رقم (٢)، وهذه هى الحال عادة عند التطبيق (عملياً).

ورغم ذلك فهناك عدد من العوامل التى تعقد من الأمر، والجولة رقم (٢) تكون فى الغالب أقصر. وعلى سبيل المثال، إذا كان ناشر المعلومة المنفردة (اللاعب (جـ)) سريعاً ودقيقاً، أو كان الساعى سريعاً فإن الجولة ستكون سريعة، واللاعبون الأربعة الآخرون سيكونون قد نظموا أسئلتهم بفاعلية، وجهزوا ملاحظاتهم للساعى. هذا بالإضافة إلى أنهم يمتلكون ميزة لعب الجولة رقم (١). ولذا فإنهم إن كانوا متعلمين سريعيين، فإن سرعتهم فى العمل ستتضاعف أكثر.

- هذه هى الملاحظات التى بإمكانك أن تتبادلها مع اللاعبين بعد نهاية اللعبة. كما أن باستطاعتك أيضاً أن تساعدهم فى ربط هذه الملاحظات بأسس الاتصال التنظيمى.

الاختتام :

غالباً ما يكون للعبة "الإشاعة" أثر كبير فى زيادة تماسك المجموعة والشعور بالولاء للفريق. ولذلك حاول بدء النقاش حول النوعية الفريدة (المميزة) لمساهمات الفرد فى المجموعة باستخلاص أمثلة مطابقة للحياة الواقعية من اللعبة - قدرة الشخص الواحد وسرعته ودقته فى جمع المعلومات من عدة مصادر.

الفصل التاسع

أنشطة القيادة الفتية (فعالة أيضا مع الكبار)

(١٩) مشروع تبنى بيضة:

لقد تبنينا هذه اللعبة من لعبة أصلية لديف ويلر (Dave Wheeler) الذى استخدمها بوصفهما واجباً طلابياً لمادة فى الدراسات العامة لرعاية الطفل بأستراليا. كما سمعنا أيضاً أنها قد استخدمت فى صف إرشادى بأعمار (١٦) إلى (١٧) سنة فى مدرسة خاصة فى مدينة هونولولو، مما جعلها تمريناً عالمياً.

الزمن المطلوب:

أسبوع واحد.

الأهداف:

- تدريب القيادة الفتية، على إثارة النقاش حول مشاكل ومسئوليات أحد الوالدين بمفرده أو الوالدين بصفة عامة.
- محاكاة بعض المسئوليات فى الاهتمام بالناس، أو بالأطفال، أو بالحيوانات الأليفة، أو أى كائن حى ممن لا يستطيع العناية بنفسه.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون أى عدد.

البيئة:

تتمثل القصة فى أن كل دارس فى المجموعة يتبنى بيضة طازجة واحدة ويحتفظ بها سليمة وفى حالة جيدة لمدة أسبوع كامل. وعلى "الوالدين" الاحتفاظ بمذكرات يومية لوصف تجاربهم فى هذه العملية، وحساب النفقات المالية المرتبطة بالبيضة المتبناة، ثم تعبئة استبانة فى نهاية التجربة.

الإجراءات:

أعط كل شاب بيضة طازجة فى بداية الأسبوع مرفقًا بها التعليمات التالية:

١ – يجب أن تحفظ البيضة فى وضع مريح ليس بالدافئ ولا بالبارد.

٢ – يجب أن تحفظ سليمة وصحية، وذلك بمنحها قسطاً من الهواء الطلق وضوء الشمس والتمرين فى ظروف محيطة آمنة بحيث لا تفسد أو تتحطم.

٣ – يجب أن تحفظها مرتبة ونظيفة عن طريق غسلها بانتظام.

٤ – يجب ألا تحرمها من رفقة الإنسان، إن على الدارس المتبنى للبيضة أو من ينوب عنه أن يكون معها طوال الوقت خلال ساعات صحوها.

٥ – يجب أن يكون لديها الحق فى التعرض لبيئة مثيرة فى فواصل زمنية معقولة، فيجب عليك أن تتحدث إليها، وأن تأخذها فى نزهات معك. ويمكن حملها فى الجيب إذا أردت. شرط أن يتوافر لها الهواء الكافى، وأن يتم التأكد من راحتها بانتظام.

٦ – عندما يكون المتبنى نائماً، يجب أن تبقى البيضة قريبة ويفضل أن تكون فى مرأى من العين.

٧ – إذا أصبحت مسئوليات الرعايه كبيرة جداً، بإمكان الدارس استئجار حاضنة لتربية البيضة مقابل (٥٠) قرشاً فى الساعة، ويجب أن تدون هذه النفقات فى المذكرات اليومية. (يقترح ديف ويلر Dave Wheeler أن تجمع كل تلك النقود فى نهاية الأسبوع ويتبرع بها للأعمال الخيرية).

٨ – لو حلت كارثة وفقدت بيضة أو كسرت، فإن على الدارس دفع تكاليف الجنازة بمقدارجنيهين، والالتزام بفترة حداد لا تقل عن يومين، وبعد هذه الفترة يمكن أخذ بيضة أخرى.

التقويم :

تستفسر الاستبانة عن اسم وعمر المتبنى، ويجب تعبئته فى نهاية الأسبوع . ويجب الإجابة عن جميع الأسئلة، مثل:

- أى فترة فى الأسبوع كانت أصعب ولماذا؟
- أيها كان الأسهل ولماذا؟
- كيف كانت ردة فعل الأشخاص الآخرين إزاء كونك متبنياً بيضة؟
- لماذا – فى اعتقادك – تصرفوا بهذه الطريقة؟
- كم ساعة خلال الأسبوع قضيتها ممسكاً بالبيضة مباشرة؟
- كم ساعة قضيتها مع بيضتك خارج المنزل؟
- كم ساعة كانت فيها بيضتك بغير رعاية؟
- كم كان إجمالى التكاليف التى تحملتها لحساب بيضتك؟
- هل تغير شعورك إزاء بيضتك خلال الأسبوع؟
- صف أى تغيير من ذلك النوع؟
- هل ساعد التمرين فى تغيير شعورك نحو مسئوليات الرعاية؟
- ما أوجه الشبه بين المسئوليات التى طلبت منك لرعاية البيضة والمسئوليات المطلوبة لرعاية طفل حقيقى فى اعتقادك؟
- ما المتطلبات الإضافية التى قد يلقيها طفل على عاتقك؟
- ما الأمور الحسنة التى وجدتها فى رعايتك لبيضتك؟

- عند أى سن تفضل - فى تصورك - أن تبدأ حياتك العائلية؟

- كم من الأطفال تفضل أن يكون لديك فى رأيك؟

- هل تحب أن تضيف أى تعليقات أخرى؟

الاختتام:

تتضمن نوادر مشروع تبنى البيضة أولئك المشاركين والمشاركات ممن رسموا وجوهاً على بيضاتهم، ومنحوها أسماء، وأخذوها معهم للاستحمام، وخاطوا لها الملابس، واشتروا لها لعباً. وهناك قصة الأم التى كسرت بيضتها وكانت مضطربة إلى درجة أنها تغيبت عن المدرسة يومين. وحكاية المشارك الذى جعل أخته الصغرى ترعى له بيضته؛ لأن ذلك كان من مهامها الأمومية مع أنه ليس لأخته الصغيرة علاقة بالمشروع. لقد أخبر كل من الفتية والفتيات بأنهم أصبحوا فى اليوم الخامس - تقريباً - من التجربة متوترين حقاً من مسئولية رعاية بيضاتهم؛ لم يعد الأمر تسليةً أو متعةً كما كان، بل أصبح عبئاً بالرغم من أن العمل الفعلى كان طفيفاً. من جهة أخرى، تبدى بعض المشاركات أحياناً خوفهن الحقيقى من أن يكنّ قريبات جداً من بيضاتهن، لذلك يتخذن قرارات واعية بأن ينظرن للتجربة بأكملها بشكل واقعى جداً.

وفى هذا المجال، من المثير أن نلاحظ أن أحد مشاهير أطباء الأطفال الأمريكيين وهو "د. بيرى برازيلتون" (Berry Brazelton) يقول إن الأمهات فى الواقع عندما يدركن أنهن سوف يبتعدن عن مواليدهن مبكراً بسبب عودتهن المحتمة للعمل، فإنهن يحجبن عاطفتهن عن الطفل تعمداً. ويستمر "برزايلتون" ليجادل فى أنه وفقاً لذلك نرى عملية التعهد بالرعاية الضرورية لا تكتمل، وقد يعانى الأطفال المتأثرين بذلك ضرراً نفسياً عاطفياً يدوم معهم؛ الأمر الذى قد يؤثر بالسلب على جميع علاقاتهم.

هذه فكرة تطرح للنقاش مع المشاركين فى مشروع تبنى البيضة؛ لأن وضع المرأة المتزوجة فى القوى العاملة يعد مصدر تهديد دائماً فى المجتمعات المتقدمة، وخاصة فى فترات الركود الاقتصادى. إن رأى "برزايلتون" يجب أن يقيم من ناحية اجتماعية - سياسية حيث توجد المصالح المعهودة من تثبيط النساء ممن لديهن أطفال عن الالتحاق أو إعادة الالتحاق مرة أخرى بالعمل. إن جعل المرأة تشعر بالذنب لطلبها رعاية الطفل بدلاً من البقاء فى المنزل طوال الوقت، قد يكون شكلاً قوياً من أشكال الابتزاز الاجتماعى. وبإمكان مشروع تبنى البيضة توضيح قوة هذه الضغوط.

(٢٠) مشهد الجينات الوراثية:

الزمن المطلوب:

يجب أن يؤدى هذا النشاط على فترتين دراسيتين، أى (٨٠) دقيقة تقريباً تتخللها فترة استراحة، وغير محبَّذ أن يؤدى فى فترتين دراسيتْين بينهما دروس أخرى مختلفة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- توضيح بعض جوانب الوراثة الجينية لدى البشر.
- بيان عامل الصدفة فى الوراثة الجينية.
- طرح فكرة الازدواجية فى الجينات الوراثية السائدة والجينات المتنحّية.
- الإشارة إلى النتائج المحتملة من جمع الجينات الوراثية السائدة مع المتنحية.
- التنويه إلى شىء من درجة الحتمية فى وراثة الفرد لخصائص فسيولوجية معينة.
- توضيح التمايز فى بعض الخصائص الوراثية.

- تحقيق السهولة والبراعة فى تجربة بعض الارتباطات (الاتحادات) الوراثية التى تتضمن تدريباً على المهارات الحسابية الأولية.

- إعطاء مثال على طريقة التعليم، خاصة لطلبة المدارس ممن لديهم معوقات فى استيعاب المعلومات المختصرة وتذكرها عند عرضها بطريقة تقليدية. إن مثل هؤلاء الطلبة - الذين قد يصبحون عدوانيين إلى حد كبير بسبب الإحباط الشديد إذا لم يتمكنوا من استيعاب الموضوع الرئيسى - غالباً ما يتشجعون عندما يكتشفون أن أسلوب تعليم مختلف قد يحسِّن من تركيزهم ودافعيتهم للتعلُّم. لأن إدراك ذلك ربما يريحهم من بعض الضغوط التى توجب عليهم التصرف بوصفهم طلبة نموذجيين، فيساعدون المعلمين فى عرض المادة بطرق قد يجدها الطلبة أسهل فى الاستيعاب والتعلُّم.

حجم المجموعة:

من (٨ - ٤٠) مشاركاً تقريباً، علماً بأن العدد المثالى يقرب من (١٦ - ٢٤) طالباً.

البيئة:

١ - لقد صمِّم هذا النشاط لمدرِّسى مادة العلوم ولمدربى المدرِّسين.

٢ - يجب أن تكون الغرفة كبيرة، بحيث تتيح للاعبين حرية الحركة فى أرجائها. ومن المفضل أن لا تكون مزدحمة بالطاولات أو المقاعد التى يجب إزاحتها إلى الجدران تماماً، أو إخراجها من القاعة.

٣ - يجب أن تكون هناك مساحة فارغة فى وسط الغرفة، وذلك لوضع عدد من الكراسى يقل عن عدد اللاعبين باثنين، ثم تنظم الكراسى كما فى لعبة «الكراسى الموسيقية»، أى فى صف طولى واحد فى وسط الغرفة. يجب أن تقابل الكراسى جهة واحدة، ثم تغير لتقابل الجهة الأخرى بشكل متناوب.

٤ – جهز نسخة لكل مشارك من التعليمات المذكورة فى ص (١٦٧). يبدو أن علماء الوراثة المحدثون قد قللوا من شأن العالم «مندل»، ولذا فإننا نأمل أن لا يسيء محتوى هذه التعليمات إلى آرائك حول الوراثة الجينية، ففى آخر مرة قمنا بلعبة «مشهد الجينات الوراثية» مع مجموعة من مدرِّسى العلوم قوبلت بشكل جيد، ولكن إذا كنت لا تتفق ومقترحاتنا المذكورة أدناه، فعليك أن تُعدّ تعليماتك بنفسك. وأى تغييرات على ذلك النحو يجب ألا تؤثر على أهداف النشاط العامة.

٥ – وفِّر أشرطة لاصقة لتثبت على ملابس اللاعبين أو جباههم.

٦ – وفِّر جهاز كاسيت وشريط كاسيت موسيقيًا ذا إيقاع جيد وقوى، ولكن ضع فى الاعتبار أن الفتية الشباب لديهم تطرف فيما يحبونه ويكرهونه بشأن الموسيقى! وإذا لم تكن ملماً بأحدث الأنغام المشهورة فأحط نفسك علمًا بها!.

٧ – سيحتاج جميع اللاعبين إلى أدوات للكتابة.

الإجراءات:

١ – قسِّم اللاعبين إلى مجموعتين، مجموعة ذوى العيون الزرقاء ومجموعة ذوى العيون البنية، وذلك إذا كان أغلب اللاعبين من ذوى العيون الزرقاء أو البنية بسبب تشابه الأساس العرقى، وقسِّمهم إلى مجموعات من الأفراد الذين يستطيعون أو لا يستطيعون ثنى (طي) لسانهم، أو ذوى الشعر المجعَّد وذوى الشعر السائب، ويمكن أن تتضمن الخصائص الوراثية الأخرى الممكنة للاعبى «مشهد الجينات الوراثية» كذلك وجود شحمة الأذن أو عدم وجودها لدى الفرد، والطول المتدرج لأصابع القدم. (أمثلتنا تتعلق بخاصية العيون الزرقاء أو البنية. وإذا أردت استخدام أمثلة مختلفة فعليك إعادة كتابة التعليمات).

٢ – قسم هذه المجموعات إلى فرق عمل صغيرة تتألف من (٥ – ٣) أشخاص تقريباً.

٣ – أعطِ كل شخص نسخة من «التعليمات الوراثية» فى ص (١٦٧).

٤ – عندما يكون جميع المشاركين قد أخذوا وقتاً وقتاً فى قراءة التعليمات، وتكون قد أجبت عن أسئلتهم، أعطِ كل شخص منهم شريطاً لاصقاً واطلب منه أن يذكر صفاته الوراثية الجينية وذلك باتباع التعليمات.

٥ – ابدأ لعبة الكراسى الموسيقية التى تعلنها على أنها الجينات الموسيقية. يدور جميع المشاركين حول صف الكراسى فى أثناء الموسيقى وعند إيقافها عليهم أن يجلسوا على أقرب كرسى شاغر. فى هذه اللحظة دائماً ما يكون هناك كمٌّ حتمىٌّ من الدفع والتدافع والذى يهدف كله إلى المصلحة. إن أحد أسباب كون هذه اللعبة فعالة فى العادة هو أنها تحول الانفجارات الناجمة عن النشاط الجماعى البدنى المفعم بالضجيج إلى فترات قصيرة من التركيز.

٦ – سيبقى شخصان بدون كراسى، وبالتالى يقفان أمام صف الكراسى ويصبحان محوراً لنقاش عام مختصر حول لون عيون والديهما. إذا كان هذان الشخصان رجلاً وامرأة وأصبح لديهما طفل فماذا سيكون لون عين طفلهما؟ ولماذا ؟.

٧ – أبعد كرسيين من صف الكراسى وأدرْ الموسيقى مرة أخرى للجولة التالية من اللعبة. دع بقية اللاعبَين يتسابقون حول الكراسى للحظات قليلة قبل إيقاف الموسيقى كى تحصل على زوج آخر من اللاعبين ذوى العيون الزرقاء أو البُنيَّة. ابدأ نقاشاً قصيراً آخر، ثم أبعد كرسيين آخريْن. وأَعِدْ الموسيقى، وهكذا واصل اللعبة حتى لا يبقى إلا فائز واحد.

التقويم:

ابدأ نقاشاً قصيراً حول الصفات والخصائص التى لا يمكن أن تتغير فى الأشخاص كأن تكون عيونهم زرقاء أو بنية، وتلك الصفات والخصائص التى يمتلك الأفراد القوة فى تحسينها أو تغييرها كما يشاؤون.

الاختتام :

عندما تنتهى اللعبة، ربما تود أن تقدم موضوع الاختلاف العِرْقى وفقاً للون عيون الأفراد أو لون البشرة أو شكل أنوفهم أو غير ذلك.

نشرة للقراءة :

تعليمات مشهد الجينات الوراثية:

- اللون البنى للعين يعد من الصفة الوراثية السائدة.
- اللون الأزرق للعين يعد من الصفة الوراثية المتنحية.
- لقد ورثت (٥٠٪) من صفاتك الوراثية (نصفها) من والدتك و (٥٠٪) من والدك.
- إذا كانت عيونك زرقاء اللون فذلك يعنى أن الجينات المورِّثة للون العين من كلا الوالدين زرقاء.
- لذا اكتب « أ أ » فى شريطك اللاصق، (أ = أزرق).
- إذا كانت عيونك بنية اللون، فيجب أن تكون على الأقل أحد جيناتك المورثة كلون العين من أحد والديك على الأقل بنية.
- لذلك سيكون رمزك إما « ب ب » (ب = بنيّ)، أو « أ ب ».
- أنت لا تعرف أى واحد منهما ولكن باستطاعتك أن تختار أياً منهما لتكتبه من أجل اللعبة.
- عندما تكون قد كتبت بخط كبير « أ أ »، أو « ب ب »، أو « أ ب » على شريطك اللاصق، ثبته على جبينك حتى يتمكن كل فرد من رؤيته.

(٢١) الدوائر المتقاطعة:

الزمن المطلوب:

فترة دراسية واحدة: قرابة (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

- متابعة النشاط رقم (٢٠).
- تعزيز تقدير الذات لدى اللاعبين.
- إطلاق تفكير اللاعبين فى الأهمية النسبية للأفراد من حولهم، وذلك من حيث تأثيرهم على حياتهم.
- إطلاق تفكير اللاعبين فى حاجتهم لتوجيه الذات وقيادتها كى يتجنبوا الإذعان لمطالب الآخرين وتأثيرهم.

حجم المجموعة:

من (٥) إلى (٣٥) طالباً.

البيئة:

غرفة الفصل.

الإجراءات:

١ - إذا كان الصفّ يتألف من أكثر من (٧) طلاب، فقسِّمهم إلى مجموعات تتألف الواحدة منها من (٧ - ٥) مشاركين.

٢ - ابدأ نقاشاً قصيراً بالأسئلة التالية: «هل تشبه والدتك أكثر أم والدك؟ أم تستقل بذاتك فقط ؟»، شجع الدارسين على مناقشة ما إذا كانوا يعتقدون بأن شخصياتهم

مستمدة فى أغلبها من الوراثة الجينية أم أنها متأثرة أكثر بعوامل أخرى كتجارب الحياة، والبيئة، وتأثير الأصدقاء والمعلمين، وهكذا.

٣ - اطلب من جميع اللاعبين أن يرسموا دائرة تعبر عن ذاتهم.

٤ - اطلب منهم الآن أن يرسموا دائرة تمثل والدتهم بحيث تتقاطع مع دائرتهم بأى شكل يرغبونه - أو لا تتقاطع معها ألبتة.

٥ - ثم دائرة ثالثة تمثل والدهم والتى تتقاطع أيضاً مع دائرتهم الذاتية (الخاصة) بأى شكل يرونه مناسباً أو لا تتقاطع معها البتة، (وقد يختارون تقاطع الدوائر التى تمثل والدتهم ووالدهم بالمثل).

٦ - ثم اطلب - أخيراً - من كل فرد أن يرسم أى دوائر أخرى بأى رابطة يشاء مع الدوائر الأولى، ويجب أن تمثل هذه الدوائر تأثير الأفراد الآخرين ممن يشعرون بأنهم شكلوا شخصياتهم كالإخوة أو أولى الأرحام، والأصدقاء وهلم جرا.

التقويم:

ناقش فكرة أن هذه الدوائر المتقاطعة تعبر عما يشعربه الفنانون التشكيليون إزاء شخصياتهم فى إطار العلاقات (الروابط) الموضحة. اطلب من أى متطوع أن يشاطر المجموعة فى مناقشة مبرراته لرسم دوائره بالطريقة التى رسمها بها.

الاختتام:

لا تضغط من أجل الحصول على إجابات.

(٢٢) الهبوط إلى الأسفل :

الزمن المطلوب :

سيستغرق تركيب اللعبة قرابة الساعة، وبعدها يتطلب التمرين جولتين لتفهم جميع أجزاء الآلة، وماذا عليها أن تفعل. يجب أن تتيح فترتين دراسيتين، الواحدة تلو الأخرى لإنهاء التمرين.

الأهداف :

هذه لعبة أخرى على غرار لعبة «مشهد الجينات الوراثية»، وهى تناسب طلبة الأحياء والعلوم الطبيعية. وتتمثل أهدافها فيما يلى:

- توضيح عملية الهضم فى جسم الإنسان.
- تعزيز العمل الجماعى.

حجم المجموعة:

مجموعات كبيرة من الطلبة، بحد أدنى (٢٠) طالباً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز لوحة التعليمات التالية وتعليقها على الحائط فى بداية النشاط.

- يمضغ الطعام، ويمر خلال سلسلة مسالك القناة الهضمية، ويمتزج بالأنزيمات.
- تحلل الأنزيمات الطعام إلى أجزاء دقيقة.
- يتحرك الطعام هابطاً بفعل العضلات.
- يتم امتصاص الغذاء المذاب إلى جدران الأمعاء الدقيقة، وينقل بواسطة الدم إلى الكبد ويخزَّن، ثم يُحمل بواسطة الدم إلى خلايا أخرى لتوفير الطاقة.

- يمر الغذاء الصلب خلال الأمعاء الغليظه ليطرد خارجاً عن طريق فتحة الشرج.

- تُطلق الطاقة.

الإجراءات :

١ - ربما تود، من باب الاختيار، أن تجرى شيئاً من التهيئة مع المجموعة قبل أن تبدأ. حيث إن «آلة الجسم» التى سيبنيها اللاعبون ستحتاج إلى تعاون لصيق بين أعضائها الحية. فعلى سبيل المثال بإمكانك أن تطلب من اللاعبين أن يقفوا فى دائرة مغلقة (أو فى عدة دوائر إذا كانت أعداد المجموعة كبيرة)، ثم اطلب متطوعاً ليقف فى المنتصف. اعْصب عينى المتطوع أو عينيها، ثم اطلب منه إسقاط نفسه إلى الخلف، على أن يمسك به أعضاء المجموعة. ومن المدهش حقاً أنه بالرغم من حساسية بعض الفتية الشباب الذين عملنا معهم إلا أننا لم نصادف أبداً شخصاً أصيب بأذى خلال هذه التهيئة. ووفقاً لخبرتنا لم تعرِّض المجموعة فى أى دائرة أى أحد للسقوط على الأرض، ومع ذلك فهم لم يُعاملَوا بلطف فى أثناء عملية المحافظة على سلامتهم. وإذا كان لديك أى شك فتذكَّر أنك إذا لم تكن مقداماً مخاطراً فلن تكون قائداً للعبة، قف بنفسك فى وسط الحلقة، أغمض عينيك وأسقط نفسك إلى الوراء.

٢ - عندما تشعر أنك مستعد للبدء فى لعبة «الهبوط إلى الأسفل»! قسِّم اللاعبين إلى مجموعات تتألف كل منها من (٢٠) شخصاً على الأقل.

٣ - أخبر الجميع أنهم سيقومون ببناء آلة للجسم التى تمثل عملية الهضم فى جسم الإنسان، وأسند الأدوار التالية إلى الأفراد اللاعبين:

- الهواء النقى (دور واحد أو أكثر حسب الأعداد).

- الطعام (أربعة أدوار).

- الفكّان (دوْران).

- مسالك القناة الهضمية (خمسة أدوار على الأقل).

- الأنزيمات (دوْران).

- الأنزيمات فى خملات الأمعاء، تموُّج مثلاً، شعيرات جانبية كالأهداب (دوْران).

- الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والأمعاء الغليظة (دور واحد).

- الكبد (دور واحد).

- إذا كان لديك لاعبون أكثر مما تحتاج، باستطاعة البقية تشكيل مسالك أكثر للقناة الهضمية أو ربما يفضلون البقاء خارج آلة الجسم، حيث يقومون بالمشى أو الجرى حولها ليمثلوا الهواء النقى المتجدد.

٤ - يقف صفَّان من اللاعبين يقابل كل منهما الآخر ليمثلا جانبين من القناة الهضمية. بحيث يمثل كل فرد فى الصف عضواً من جسم الإنسان يهتم بعملية الهضم بطريقة ما، مثل الفكين، طول أنابيب القناة الهضمية (التى يمر بها الغذاء)، أنزيمات الخملات أو بدونها، الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والغليظة، الكبد ومخرج الجهاز الهضمى. يُسدّ الممر بين الصفَّين المتوازييْن - القناة ذاتها - بلاعب يمثل الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والغليظة.

وبرسم تخطيطى، تقوم آلة الجسم بتجميع نفسها كما هو موضح فى الورقة (تذكر أن كل جزء من الجسم، كل فاصل فى الجسم، وكل حالة طعام يجب أن تمثل بشخص واحد يقف فى المكان المحدد فى الصف).

(٤ لقمات تدخل هنا)

فك فك

أنبوب القناة أنبوب القناة

أنبوب القناة أنبوب القناة

إنزيم إنزيم

فاصل

(تذهب لقمتان إلى جانب من الممر، ولقمتان إلى الجانب الآخر)

خملات الأمعاء الدقيقة خملات الأمعاء الدقيقة

(تبقى هنا لقمتان، تقف واحدة على كل جانب من الممر - تمثلان الطعام المهضوم، فى حين تدفع اللقمتان الأخريان إلى الأسفل فى الممر وخارج الجهاز الهضمى)

أنبوب القناة الهضمية الكبد

مخرج الجهاز الهضمي مخرج الجهاز الهضمي

(الآن تبقى لقمتان كفضلات تخرج هنا)

٥ - تدخل «أربع لقمات من الطعام» - واحدة تلو الأخرى - إلى الممر بين «الفكين» اللذيْن يقسمانها (بلطف !) إلى زوجين، وتواصلان دفعها إلى «القناة الغذائية الهضمية». ويواصل اللاعبون الأربعة - الذين يشكلون القناة بوصفهم جزءًا من مسالك القناة الهضمية - هذا الدفع المنتظم إلى أن تصل اللقمتان من «قطع الطعام» إلى «الأنزيمات» التى تقسمها إلى وحدات فردية. وهكذا تصل قطع الطعام كلٌّ على حدة إلى «الفاصل بين الأمعاء الدقيقة والغليظة»، ثم يقوم اللاعب الذى يمثل «الفاصل» بدفع قطع الطعام الأربعة إلى موقع على النحو التالى:

- تمرر قطعتان منها رأساً إلى أسفل الممر وإلى الخارج من خلال «مخرج الجهاز الهضمى» حيث تتصل «بالهواء الطلق».

- تلتصق القطعتان الأخريان «بجدار القناة الهضمية» من «الأمعاء الدقيقة»، حيث تمد الخملات ذراعيها لتستلمهما (تنتهى إحداهما واقفةً إلى جانب اللاعب الذى يمثل «أنبوب القناة الهضمية» فى الصف وتنتهى الأخرى بجانب «الكبد» - انظر للرسم التخطيطى أعلاه).

- فى الحياة الواقعية، عندما يتقابل الغذاء المهضوم مع الهواء فى مجرى الدم تنطلق الطاقة. لذلك عندما تتخذ جزيئات الطعام مكانها المناسب، على آلة الجسم بأكملها، فإنها تبدأ فى القفز إلى الأعلى والأسفل وتصرخ معبرة عن توافر الطاقة.

التقويم:

يعدُّ تسلسل الأحداث معقداً فى مجمله لذا يجب أن يغذى بالوقود تدريجياً وببطء، وذلك بالتوضيح والمناقشة عند كل مرحلة من تكوين آلة الجسم.

سيستغرق التركيب حوالى ساعة، وبعدها تتم جولتان من التمرين مطلوبتان إلى أن تعرف كل أجزاء الآلة ما هو مطلوب منها فعله.

الاختتام :

إذا كان الأداء النهائى متزامناً بشكل كاف فإنه يمكن أن يؤدى وفقاً لموسيقى، إلا أننا لا نستطيع أن نجزم بأنك ستصل إلى ذلك الحد مع مجموعتك. ومع ذلك فإن هذا النشاط يعد تمريناً فعَّالاً فى التعلُّم، ليس بسبب محتواه فحسب، بل لما يمنحه أيضاً من تحفيز للاعبين للعمل معاً فى انسجام. فبمقدورهم أن يروا أنفسهم أفراداً حيث يؤدى كل منهم دوراً مميزاً وحيوياً فى تمرين حل المشكلات الذى يتطلب تركيزاً، فى حين أنه يمدُّ بالنشاط المحفِّز المستحق للجهد.

يبدو أن اللاعبين يرون الأمر تعليمياً ومسلياً مع أن الكثير منهم قد يكونون بطيئين جداً فى استيعاب فكرة استخدام الأشخاص فى صنع نموذج حى. وتعتبر لعبة «الهبوط إلى الأسفل» تمريناً مفيداً للمدربين أيضاً من ناحيتين، كونها مثالاً للعبة تعلم لصغار السن، وتوضيحاً لكيفية جعل المعلومات الحقيقية العلمية سهلة «الهضم»!.

(٢٣) لائق أم بدين؟:

الزمن المطلوب:

فترة دراسية واحدة، قرابة (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- تعزيز تقدير الذات.
- تحفيز الناس للاعتقاد بأنه فى استطاعتهم التحكم فى كثير من جوانب حياتهم الخاصة.
- تعزيز إدارة الذات.
- بيان أن الأفراد على اختلافهم يستخدمون الغذاء وفقاً للاحتياجات المحددة لأجسامهم بطرق مختلفة.
- تأكيد فكرة أن العناصر الغذائية المتنوعة تستخدم بطرق مختلفة فى جسم الإنسان لسد احتياجات مختلفة.
- تعزيز التغذية العامة الجيدة والمحافظة على اللياقة.

حجم المجموعة:

إن العدد المناسب هو قرابة (٨) لاعبين.

البيئة:

يمكن تنفيذ التمرين فى غرفة الفصل، ولكنك تحتاج إلى ما يلى:

- كرسى لكل لاعب.
- زوج من زهر الطاولة (مع كوب لوضعهما بداخله).
- علبة بالونات.
- حبل للقفز.
- كأس من الماء.
- ميزان لقياس وزن الجسم.
- مجموعة من بطاقات الغرامات المدوَّنة كما هو مفصَّل أدناه.

الغرامات:

- أنت ضعيف جداً، إنك بحاجة إلى المزيد من الدهون فى وجبتك، لذا فإنك تخسر دورك، وعليك نفخ البالونة.
- أكلت شطيرة خبز مع لحم البقر قبل العشاء، والآن لديك عسر هضم. تخسر دوراً وعليك شرب كأس من الماء.
- لقد كنت مريضاً، تخسر دوراً وعليك القيام بقياس وزنك.
- قِسْ وزنك، فإذا كان وزنك مناسباً لعمرك وطولك، فتقدم للكرسى الشاغر التالى.
- أنت بدين جداً، تخسر دوراً وعليك القفز بالحبل.

- تشعر بشدة البرودة؛ لأنك تنقصك الطاقة، سوف تخسر دوراً وعليك الركض حول الدائرة.

- تنقصك العضلات القوية، سوف تخسر دوراً وعليك الجرى حول الدائرة.

- ما السعرات الحرارية فى الغذاء؟ سوف تخسر دورك إذا لم تتمكن من الإجابة. (الجواب موجود خلف البطاقة، وهو أن السعر الحرارى هو وحدة قياس الطاقة أو الحرارة).

- ما الأطعمة التى تحتوى على البروتين؟ سوف تخسر دورك إذا لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "اللحم، السمك، البيض، الجبن، الحبوب والمكسرات").

- لماذا تحتاج إلى الكربوهيدرات فى وجبتك؟ سوف تخسر دورك إن لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "للطاقة، لتدفئة الجسم، للحركة، للنمو وللسيلولوز اللازم لمعالجة خشونة جدران الأمعاء").

- كيف يمكن إعداد الطعام بدون استخدام الكثير من الدهون؟ سوف تخسر دورك إن لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "بطريقة السلق (الغليان) أو بالبخار، بالطبخ فى المايكرويف، أو بالخَبز فى فرن بدون دهون).

- اذكر اثنين من الأمراض المرتبطة بالسمنة. سوف تخسر دورك إن لم تتمكن من الإجابة. (الجواب خلف البطاقة: "ارتفاع ضغط الدم، مرض السكر، السرطان، أمراض الكبد، أمراض المرارة، التخثر فى أوعية الدم أو المخ).

الإجراءات :

تؤدى لعبة «لائق أم بدين؟» بنفس المبدأ الذى تؤدى به لعبة الثعابين والسلالم، حيث يتقدم اللاعبون بمسافة محددة وفقاً لرميات الزهر (زهر الطاولة). فإذا وصلوا عند ثعبان فإنهم يتراجعون للأسفل، وإذا وصلوا عند قوائم السلم فإنهم يتحركون صعوداً للأعلى.

١ – شكِّل أكبر مربع ممكن من الكراسى بجانب الجدران، بحيث يكون هناك كرسي لكل لاعب، على أن تتجه جميعها نحو داخل الغرفة، وإذا كان هناك عدد كبير من اللاعبين (وكذلك من الكراسى)، فإنه يمكنك أن تصفّ الكراسى على شكل حرف «Z» بخط متعرج إلى نهاية الغرفة. فى الواقع، يمكنك ترتيب الكراسى بأى طريقة تشاء آخذاً فى الاعتبار أن اللاعبين سوف يضطرون للحركة نحو أول الخط (أى صف الكراسى) وآخره.

٢ – قسِّم اللاعبين إلى مجموعتين بنفس الحجم، بحيث تجلس المجموعة الأولى على الكراسى بالتناوب (أى بحيث يُشغل كرسى ويُترك كرسى). ثم أعط كل لاعب من الجالسين على الكراسى بطاقة أو أكثر من بطاقات الغرامات (وبإمكانك أن تبتدع الكثير من الغرامات كما تشاء). إن جميع الكراسى تمثل مربعات على لوحة اللعبة ويمثل الأشخاص الجالسون «الثعابين» و«السلالم».

٣ – يبدأ جميع اللاعبين برمى الزهر بالتناوب من نفس النقطة، يكون أول لاعب يرمى ويحصل على العدد «ستة» هو اللاعب الذى يبدأ اللعبة وذلك برمى الزهر مرة أخرى، ثم المشى على طول صف الكراسى أو حول الدائرة حسب الحالة وهو يَعُدُّ الكراسى بما يتفق والعدد الذى ظهر له على مكعب الزهر.

فإذا وصل هذا اللاعب إلى كرسى شاغر يجلس عليه. وإذا وصلوا إلى لاعب جالس عندئذ يقرأ هذا «الثعبان» أو «السلم» غرامته أو غرامتها جهراً، والتى يجب على اللاعب الذى وصل إلى هذا «المربع» أن يؤديها قبل أن يتمكن لاعب آخر من رمى الزهر وأخذ الدور. إذا كان الثعبان أو السلم يحمل أكثر من بطاقة غرامة فإنه باستطاعة اللاعب أن يختار أحدها عشوائياً. ويكون الفائز فى تلك الجولة هو أول لاعب يكمل الصف أو الدائرة.

٤ - فى الجولة (٢) يتبادل اللاعبون الأماكن مع الثعابين والسلالم. وباستطاعتك أن تلعب العديد من الجولات وفقاً لما هو متاح لديك من الوقت، ووفقاً لرغبة اللاعبين فى الاستمرار.

التقويم :

تتمثل إحدى طرق تقييم إمكانية التعلم من لعبة «لائق أم بدين ؟» فى توزيع استبانة على جميع المشاركين، بعد اللعبة بأسبوع تقريباً، وذلك بإعادة صياغة الغرامات على شكل أسئلة مع ترك مساحة فى آخر الاستبانة لأى تعليقات قد يود المستجيبون ذكرها عن المشاركة فى اللعبة.

الاختتام:

ونظراً لأنك لم تُجْرِ أى اختبار أولى، فلن تعرف حقاً كمية المعلومات التى اكتسبها اللاعبون من اللعبة، إلا أنه سيصبح لديك فكرة عن نوع التعلم الذى استوعبه المشاركون عند مراجعة إجاباتهم على الاستبانه نوعاً وكماً، على حد سواء. على سبيل المثال، قد تسأل: «كيف يمكنك أن تساعد جسمك فى بناء عضلات أكثر؟ أعط مثالاً واحداً على الأقل». إذا أجاب المستجيب بـ «الجرى» فقد يكون من المنطقى افتراض أنهم قد تعلموا ذلك من اللعبة، وربما يكون بمقدورك التأكد من ذلك شخصياً من المشارك نفسه.

(٢٤) المعلمون والمتعلمون:

الزمن المطلوب:

فترة دراسية واحدة، قرابة (٤٠) دقيقة، أو أطول إذا كان العدد كبيراً.

الهدف:

تطوير مهارات القيادة.

حجم المجموعة:

يمكن تنفيذ التمرين بأى عدد من الأشخاص، ابتداءً من (٥) مشاركين فأكثر.

البيئة:

غرفة الفصل.

الإجراءات:

١ - أوضح للجميع أن لعبة «المعلمون والمتعلمون» تعد نشاطاً من شأنه توضيح ما هو الذى يمكن اعتباره تعليماً جيداً، وما الذى لا يمكن اعتباره تعليماً جيداً، مع إتاحة الفرصة للدارسين لمساندة معلميهم، وذلك بإعطائهم أمثلة على طريقة التدريس. وسوف يشكل المشاركون فرقاً صغيرة (أو أزواجاً حسب الحالة) ويأخذون الدور بالتناوب لتدريس شىء ما لبقية المجموعة.

٢ - شكّل فرقاً صغيرة تتألف من (٢) أو (٣) أشخاص. وقد يشكل التمرين تهديداً لاستقلالية الأفراد إلا إذا كانت لديهم ثقة عالية بالنفس أويعرف بعضهم بعضاً بشكل جيد أو الاثنتان معًا.

٣ - امنح أعضاء الفرق المعنيين (٥ - ١٠) دقائق كى يتشاورا، ويقرروا ما الذى يريدون تدريسه.

٤ - اجمع كل الأفراد معاً مرة أخرى، ثم استدع الفريق الأول (ترتيب الأسبقية غير مهم)، كى يبدأ بإعطاء تعليمات فى (٥ - ٣) دقائق لبقية المجموعة. وقد يكون ذلك فى شكل محاضرة، أو بيان عملى، أو تمثيل من أى نوع، وفقاً للطريقة التى يختارها المعلمون. ربما ترغب فى تدوين ملاحظات عن إلقاء كل فريق بحيث تستخدمها مرجعًا لك لاحقاً.

التقويم:

عندما تنتهى جميع الفرق، قم بإجراء اختبار شفوى غير رسمى، ودع هذه الخطوة تمر بخفة. اطلب من كل فريق – وفقاً لترتيب إلقائهم – الوقوف أمام الطلاب وتذكر أسماء المعلمين باختصار (إلا إذا كان المشاركون يعرف بعضهم بعضًا جيداً) ثم اسأل المجموعة ماذا تتذكرون من موضوع كل درس. وأعط كل فريق جولة من التصفيق بعد الانتهاء. وأخيراً اطلب من كل فرد التصويت للفريق الذى يعتقد أنه كان الأكثر فاعلية فى أدائه كوحدة تعليم. وقد تجد أن المجموعة صريحة جداً بشأن ما تعتقد أنه كان أسهل المواضيع تذكرًا أو أمهر المعلمين فى ذلك أو هما معًا.

لقد تعلمنا كثيراً من المشاركين فى لعبة المعلمين والمتعلمين. مثلاً، تعلمنا كيف نختار الشراب (العصير)، أو أسرع الطرق مشياً على الأقدام من الجامعة إلى محطة الأتوبيس، وماذا نفعل لو أن شخصاً ما وقع مغشياً عليه فى الطريق، وغير ذلك من الأمور المفيدة. كما كنا أيضاً الضحية لبعض النكات الذكية. مثلاً، عندما أخبرنا أحد المشاركين بشكل جدى تماماً عن الرمز السرى الذى يضعه مزارعو الألبان على علب الحليب لتحديد قطيع الأبقار الذى أنتج منه الحليب.

إذا أردت أن تستخدم هذا التمرين مع معلمين حقيقيين أو معلِّمين متدربين، فإنه بإمكانك أن تبدأ بمناقشة عامة (على أن لا تكون شخصية جداً) حول أسباب كون بعض السلوكيات التعليمية أكثر فاعلية من غيرها. واجعل المشاركين يفكرون أولاً فى موضوع «المعلم قائدًا». وربما تجد أن بعض المعلمين متفقون مع هذه الفكرة، والبعض يرى أنها جديدة ولكنها فكرة مستحسنة، والبعض يقاومها بناءً على قواعد منطقية. وإذا واجهت النوع الثالث من ردود الفعل، فاطرح الاقتراح البديل وهو أن «المعلمين مديرون»؛ الأمر الذى يعد فكرة جديدة بالنسبة للبعض، إلا أنه يبدو بصفة عامة مقبولاً لدى أتباع المدرسة الفكرية التى ترى أن «المعلمون ميسِّرون».

أيًا كان عدد المشاركين لديك، اضرب لهم أمثلة من خلال ملاحظاتك لأدائهم الشخصى فى بعض الجوانب المهمة التى تؤدى إلى قيادة إدارية أكثر أو أقل فعالية. وعلى سبيل المثال يمكنك تقويمه بناءً على :

- **الإلقاء الشخصى:** إننا نتذكر المعلم (وكان محللاً كيميائياً) الذى كان لروعة مظهره وقدرته على الإقناع تأثير علينا، حيث جعلنا نجرِّب عينة من «الكوكتيل» قبل أن نسمع منه كيف أعدَّه.

- **جودة المعلومات:** ويتعلق ذلك بقدرة القادة على إبهار الناس بنوعية وكمية المعارف والخبرات التى لديهم فى مجال معين. ستجد فى لعبة «المعلمون والمتعلمون» أن هناك دائماً معلماً واحداً على الأقل يكون من الواضح جداً أنه يعرف عما يتحدث إلى درجة أن الجميع كان ينصت بانتباه بغض النظر عما يكون فيه موضوع الحديث.

- **القدرة على تحفيز الأشخاص على الإنصات والتعلم:** إننا نتذكر معلمةً كانت قد علَّمتنا كيف نصنع طائرة ورقية معقدة جداً. وكانت فى الواقع قد عملتْ فى بنك كبير مدربة فى مجال استخدام الحاسب الآلى، إلا أن تدريبها كان أساساً بوصفها معلمة فى مدرسة ابتدائية. لقد كانت جودة تعليماتها وقدرتها على تحديد متى يحتاج الفرد اهتماماً خاصاً رائعة جداً؛ لأنها لم تجعل التمرين توجيهياً فقط (حيث استطاع كل فرد أن يصنع الطائرة بعد (٥) دقائق من التدريب) بل جعلته مسلِّياً جداً.

الاختتام:

إذا أردت أن تؤدى هذه اللعبة، فلا تنس أن تحدد الوقت بدقة لكل فريق من المعلمين. وقد تضطر لأن تقاطعهم فى بعض الأحيان بالرغم من أنهم غالباً ما يكونون مستمتعين إلى درجة أن هذه المقاطعة قد تسبب لهم إحباطاً. إننا عادة ما نُدْهش بقدرة المشاركين على اختيار المواد المناسبة وعرضها فى حدود الوقت الضيق، ولكن إذا وجدت أن لدى

بعض الأشخاص مشكلة فى توقيت دورسهم، فربما تجد أن عليك التنويه إلى أهمية إدارة الوقت عند ذكرك للخلاصة.

(٢٥) كن لطيفاً:

الزمن المطلوب :

فترة دراسية واحدة، قرابة (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- دراسة السلوك غير اللفظى، واكتساب خبرة فى تفسيره.
- اكتساب خبرة فى التفاوض، أو السلوك الإقناعى اللفظى وغير اللفظى.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة أى عدد من شخصين فأكثر.

البيئة:

البيئة هى غرفة الفصل، ولكنه يلزمك القيام بإعداد مجموعات مختلفة من التعليمات مسبقاً. وإليك بعض الأمثلة (ولكن بإمكانك أن تنشئ تعليماتك الخاصة إذا كنت تفضل ذلك)، فإذا كان لديك غرض تعليمى محدد مثلاً فإنك تعد التعليمات التالية:

مجموعة (١) :

- لاعب الدور (أ): ابدأ فى التحدث إلى زميلك عن شىء يهمك، وثق تماماً أنك تستطيع التحدث عنه لبعض الوقت. بعد انقضاء (٤ – ٣) دقائق، أو عندما تشعر بالاكتفاء، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

- لاعب الدور (ب): لا تقل شيئاً فى أثناء انتظار زميلك كى يبدأ الحديث ولكن كن مشجعاً. وعندما يبدأ زميلك فى الحديث استجب له باهتمام. انظر إلى زميلك، وابتسم له، وأومئ برأسك، واطرح أسئلة... إلخ دون أن تحاول السيطرة على المحادثة. وبعد (٤ – ٣) دقائق أو عندما تشعر أنك قد حققت ما تريد، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (٢) :

- لاعب الدور (أ): (كما هو فى مجموعة رقم (١)).

- لاعب الدور (ب): عندما يبدأ الزميل أو الزميلة فى التحدث معك، فانظر إليه أو إليها بدون أى تعبير عن المشاعر كما لو أنك تتحدى زميلك فى أن يجذب اهتمامك. استمر فى الحملقة دون أن تنبس ببنت شفة. بعد (٤ – ٣) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد وصلت رسالتك، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (٣):

- لاعب الدور (أ): (كما سبق).

- لاعب الدور (ب): عندما يبدأ زميلك الحديث، استمع للحظة أو للحظتين، ثم ابدأ بالتململ، واضعاً إحدى رجليك فوق الأخرى والعكس، ناظراً إلى ساعتك، ملتفتاً حولك لترى من غيرك فى الغرفة... إلخ. إذا توقف زميلك عن الحديث، قل «نعم، نعم، استمر!» ولكن استمر فى إظهارك اللامبالاة. بعد (٣ – ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد حققت مرادك، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (٤):

- لاعب الدور (أ): (كما سبق).

- لاعب الدور (ب): انتظر حتى يبدأ زميلك الحديث، ودون أن تقول شيئاً وضح بحركتك وتعبيراتك أنك تختلف معه فيما يقول. وإذا توقف زميلك عن الحديث، قل شيئاً مثل «حسناً، لا بأس، استمر!» ولكن واصل مظهرك المخالف. بعد (٣ - ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد حققت ما تريد، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

مجموعة (هـ):

- لاعب الدور (أ): تحدث إلى زميلك عن أى شيء يهمك ولكن لا تنظر إلى زميلك بشكل مباشر فى أى وقت. فباستطاعتك أن تنظر إلى أى مكان آخر حول الغرفة - مثلاً - أو وجِّه عينيك للأسفل. بعد (٣ - ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد انتهيت، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

- لاعب الدور (ب): عندما يبدأ زميلك فى التحدث إليك، استجب إليه بشكل مشجع ما استطعت. حاول أن تجرى محادثه مستمرة حول موضوع زميلك. اطرح اسئلة، واطلب توضيحاً... إلخ. بعد (٣ - ٤) دقائق أو عندما تشعر بأنك قد حققت ما تريد، تبادل أنت وشريكك الأدوار والأوراق وابدأ من جديد.

الإجراءات:

١ - وضِّح أن هذا النشاط عبارة عن لعب أدوار فيما بين شخصين. ثم يتم إطلاع المجموعة على ما حدث.

٢ - أعطِ كل عضو من اللاعبين دوراً، واطلب من كل منهما أن يقرأ التعليمات سراً ومن ثَم يلعبان دورهما وفقاً لذلك. وضح أن التعليمات تشرح نفسها.

٣ - أتْبع لعب الأدوار بنقاش عام، بحيث يتبادل فيه اللاعبون أوراق التعليمات الخاصة بهم، ويصفون ما حدث خلال حوارهم المتتالى.

التقويم:

ربما تجد أن بعض الأفراد مستغرقون فى الحديث لدرجة أنه يتعيَّن على مستمعيهم النهوض من مواقعهم ومغادرة المكان قبل أن يدرك المتحدثون سأمهم من الحديث، وعدم انتباههم. ومن جهة أخرى يرى البعض أنه من يصعب جداً التلميح بهذه الإشارات؛ لأن من عادتهم – فى الواقع – الاستمرار فى التظاهر بالاستماع حتى لو تضجّروا إلى أبعد الحدود.

وليس عجيباً أن غالبية هؤلاء المستمعين السلبيين هم من النساء؛ لأن النساء مؤهلات اجتماعياً عن عمر مبكر لأن يكنَّ مستمعات جيدات أكثر من الرجال بالرغم من أنهن قد يكنَّ متحدثات متحفظات جداً.

وعادة ما يمر المتحدثون بتجربة المشاعر السلبية أو الإيجابية القوية، ويصفونها فيما بعد كرد فعل لطريقة استجابة مستمعيهم لهم. والمستمعون بدورهم يصفون كيف كان من السهل أو من الصعب عليهم اتباع التعليمات التى فى أوراقهم وذلك تبعاً لسلوك المتحدثين.

وقد ترغب أيضاً أن تناقش الأفكار التالية:

- أن السلوك الإنسانى يعد ظاهرة ثابتة سواء كان المعنيون مدركين لذلك أم لا.
- أن السلوك الحسن أمر حتمى لا يمكن للأفراد تجاهله أو تفاديه.
- أن الأفراد يتبادلون الرسائل بالإشارات بصفة مستمرة حتى عندما يعتقدون أنهم لا يفعلون شيئاً بالتحديد.
- أنه عندما يريد الأفراد أن يصبحوا قادة مؤثرين على الغير، فإن عليهم إدراك أبسط تصرف يترك أى نوع من الانطباعات على أولئك الذين يلاحظونه.

الاختتام :

يجب أن يكون ما ذكرناه آنفًا كافياً لتوضيح الهدف العام من هذا التمرين. وهو واحد من قلّة - إن لم يكن واحداً فقط فى هذا الكتاب - إذ إنه لا يفسح مجالاً لأدوار الملاحظين. والسبب فى ذلك أنه من المهم جداً أن يمر كل فرد فى المجموعة بنوع من أنواع التفاعل عن طريق الاتصالات الشخصية.

(٢٦) دور ثانوى فى مسرحية :

الزمن المطلوب

فترتان دراسيتان متتاليتان.

الهدف:

هو أخذ المشاركين فى حلقة تعلم، وذلك من أجل:

- أن يكتسبوا خبرة المشاركة فى النقاش الجماعى أولاً.
- أن يراقبوا أداءهم فى عرض على شريط فيديو.
- أن يكونوا قادرين على التفكير فى ملاحظاتهم وفى تعليقات المشاهدين الآخرين فى بيئة مساندة.
- وأخيراً ليفكروا فى بعض الطرق التى تجعلهم فعالين فى الاتصال بشكل أكبر من خلال السلوك اللفظى وغير اللفظى.

يرى معظم الأشخاص أن تجربة تصويره على شريط الفيديو تضعه تحت وطأة الضغوط، والبعض يرفض - بكل معنى الكلمة - أن يسمح بها على الإطلاق، لذا فقد تكتشف أن هذا التمرين غير مناسب لبعض المجموعات من الشباب صغار السن أو من الكبار، وذلك إلى أن يشعروا بالارتياح معك وفيما بينهم.

حجم المجموعة :

قرابة من (١٥ – ٥) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل بحيث يكون هناك مساحة واسعة فى وسط الغرفة، وثلاثة كراسى على الأقل مما يسهل نقله (قد يتحتم عليك أن توفر كراسى صغيرة نسبياً ذات وزن خفيف خصيصاً لهذا النشاط، وأحياناً نستخدم كراسى بأرجل فقط أى بدون ظهر أو ذراعين). وتحتاج أيضاً بعض مستلزمات التسجيل على الفيديو، وفيها جهاز الرصد (الرقابة) وإعادة العرض.

قم بإعداد الغرفة وتحديد منطقة التصوير، بحيث تكون فى موجهة الكاميرا (آلة تصوير) عندما تكون ثابتة – إلا إذا كنت محظوظاً بحيث يتوافر لديك شخص يدير الكاميرا، مما يساعد فى جعل إعادة العرض مفيداً أكثر لوجود عدة لقطات سينمائية... إلخ. على أى حال، لا تقم أنت بهذا الدور؛ لأن عليك أن تراقب المشهد كاملاً.

الإجراءات:

١ – قسم اللاعبين إلى مجموعات تتألف كل منها من (٣) أشخاص.

٢ – اطلب من كل مجموعة أن تتوجه إلى «مكان التصوير» مجموعة تلو الأخرى.

٣ – اطلب من كل شخص أن يحمل كرسياً إلى «المنصَّة» ويضعه أينما يشاء بداخل الدائرة المحددة للتصوير، ثم يجلس عليه.

٤ – أوضح أن الجولة الأولى ستكون بمنزلة تدريب؛ ليعرف كل فرد ما هو متوقع منه قبل بدء التصوير بالفيديو.

٥ – قبل أن تنتقل المجموعات إلى المنصَّة سارع بطرح الموضوع التالى للنقاش:

- هل يجب أن يكون التصويت إجبارياً؟ (إذا كان الأمر كذلك فى بلدك، يصبح السؤال: لماذا يجب أن يكون التصويت إجبارياً؟).
- لماذا لبست هذا الزى فى هذا الصباح؟
- هل تُعدُّ الكلاب أكثر تسلية من القطط كحيوانات أليفة؟
- هل يُعدُّ العيش فى فيلا أكثر راحة من العيش فى شقة؟
- هل يجب منع حركة المرور فى الشوارع السكنية فى الضواحى؟
- هل يجب أن يتقاضى صغار السن من الموظفين أجراً أقل مما يتقاضاه الكبار؟
- هل من المفضل وجود مطعم متنقل للموظفين بدلاً من الآلة الأتوماتيكية للأطعمة والمشروبات.
- هل تجاوزت قواعد محاربة التدخين الحدود الممكنة؟

أعط كل مجموعة موضوعاً مختلفاً. وعندما تكون المجموعة الأولى قد انتهت من مناقشة موضوعها، ذكِّرهم بأن ذلك كان بمنزله تدريب وأنهم سيطالبون بأداء التمرين مرة أخرى حول موضوع مختلف، وذلك بعد انتهاء المجموعات الأخرى.

٦ - اطلب من المجموعة التالية أن تنتقل إلى المنصَّة، ثم انظر من خلال عدسة التصوير وافحص الصورة وأدرِ الكاميرا لأجل التسجيل؛ وذلك إذا لم يكن هناك من يدير الكاميرا.

٧ - خصص (٣) دقائق لمناقشة كل مجموعة، ثم أوقفها بغض النظر عما وصلت إليه من مرحلة (إلا إذا حدث شيء ما ممتع وملحوظ تريد تصويره). وإذا كان لديك عدد قليل من الأشخاص بإمكانك أن تمنح (٥) دقائق لكل مجموعة بالرغم من أنهم فى الحقيقة لا يحتاجون إلى أكثر من ذلك. لا تنسى أن تدعو المجموعة الأولى مرة أخرى فى نهاية الجلسة لتعطيهم موضوعاً آخرَ للنقاش وسجِّلهم بالفيديو.

٨ - أعِد عرض الشريط على المجموعة بأكملها، مع التوقف فى بعض اللحظات المناسبة لإتاحة الفرصة للمناقشة وسماع ردود الفعل.

التقويم:

فيما يلى قليل من نقاط النقاش التى قد تجدها مفيدة لهذا النشاط أو لغيره من الأنشطة المتعلقة «بالتعبير عن الذات» فى الحياة اليومية، (Goffman , 1975). يصور الروائيون والكتاب المسرحيون ثلاث شخصيات فى القصص والمسرحيات وهى: البطل، الوغد (الشرير)، والأحمق.

إن السلوك الذى يُرى على أنه بطولى فى ثقافة معينة قد يصنف على أنه شرير فى ثقافة أخرى. فمثلاً يعتبر اليابانيون الانتحار سلوكاً مشرفاً وجديراً بالاحترام، فى حين تُدينه المجتمعات المسيحية. قد يُصَوَّر القادة أبطالاً فى الرواية مثل (روبن هود)، أو أوغاداً مثل مديرى الفلاحة فى (كوخ العم توم)، أو حمقى مثل الإمبراطور الذى سار عبر الشوارع عارياً، معتقداً أنه قد لبس ملابس جديدة، ويتضح أن هذه الشخصيات قد عرفت بأنماط معينة من السلوك الذى ينسب إليها.

فى الحياة الواقعية، يتفحص أولئك الذين يطمحون إلى أدوار القيادة كالسياسيين مثلاً نوع السلوك الذى يعتبر بطولياً لدى مسانديهم المحتملين وتابعيهم وينمِّطون أنفسهم تبعاً لذلك. والعبرة هنا هى تجنب نقل الرسائل المتتالية التى من شأنها أن تزيد صورة العدوانية بدلاً من الحزم.

الاختتام:

لقد عرف جون جيلجود " John Gielgud" «النمط» فى التمثيل على أنه «معرفة نوع الدور الذى تقوم به». إن السلوك الحازم - وفى ذلك النمط القيادي - يشكل جزءاً من المقدرة على إدراك طبيعة الموقف الذى يكون فيه الشخص، وذلك ليكون أكثر فاعلية

فى إرسال الإشارات الحسيِّة بالتسلسل المناسب، وبالتالى يكون أكثر قدرة على التحكم فى النتائج.

(٢٧) الهرم البشرى:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- تدريب الأشخاص على العمل فريقًا واحدًا فيما بينهم من أجل مهمة محددة، وذلك من خلال الاستفادة من إسهام كل عضو فى الفريق.
- تحفيز الأفراد نحو دعم المجموعة من أجل إنجاز المهمة المشتركة حتى وإن كان هناك شىء من الإزعاج (عدم الراحة).

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة غير محدد بعدد معين على أن يقسم إلى مجموعات صغيرة إذا استدعى الأمر.

البيئة:

من الأفضل تنفيذ التمرين فى الهواء الطلق، كأن يكون على مسطح أخضر من حديقة عامة مثلاً، أو ملعب أطفال. ولكن أى مساحة كبيرة مفتوحة سواء أكانت داخلية أم خارجية يمكن أن تكون مناسبة لتوفير الأرضية المطلوبة.

الإجراءات :

١ – أعلن أن المجموعة ستقوم بإنشاء هرم بشرى.

٢ - أشر إلى أن المعايير هى أن تكون قمة الهرم أعلى ارتفاعاً من أطول فرد فى المجموعة، بحيث يكون كل عضو من أعضاء الفريق جزءاً من ذلك الهرم، وبحيث يكون ثابتاً بدرجة كافية تسمح له بالوقوف لمدة (٣٠) ثانية على الأقل بعد الانتهاء.
لا تذكر أى شيء حول استخدام دعائم غير بشرية كالكراسى، والسلالم... إلخ.
وإذا سُئلت أجب بأنك قد وضحت جميع القيود، وفيما عدا ذلك فالأمر يرجع إلى المجموعة.

راقب ما يحدث دون تدخل، ولاحظ التنازلات التى تقدمها المجموعة من أجل المصالح الشخصية (الفردية) (على سبيل المثال، إذا كان أحدهم يلبس ملابس بيضاء قد تتسخ بسهولة، أو ملابس ضيقة تمنعه من التسلق، أو كانت ركبته متصلبة بحيث لا يستطيع أن يجثو عليها، انظر هل تسامح المجموعة هؤلاء؟). انظر ما هى الفائدة التى تستمدها المجموعة من قوة الأفراد (على سبيل المثال، هل يشكل الأعضاء ذوو القوة دعامة للأعضاء الأصغر حجماً والأخف وزناً كى يتسلقوا فوقهم؟ هل يستخدم أحدهم مهارات التخطيط فى تنظيم الهرم؟ ومن يساعد من؟ ولماذا؟).

التقويم :

بعد تهنئة المجموعة على إنشاء هرمهم، شاطر أعضاء المجموعة فى ملاحظاتك حول النشاط، واطلب تعليقاتهم حول عمل الفريق، ولمعرفة من منهم كان ذا عقلية جماعية ومن منهم كان مصراً على البقاء بمفرده؟

الاختتام :

اختم هذا النشاط بمناقشة عامة حول طبيعة عمل الفريق بالمقارنه مع العمل الفردى، وحدد ما هى الفروقات؟ ما هى نقاط القوة عند الفريق مع مقارنتها بنقاط القوة عند الأفراد؟ وأخيراً حدد نقاط الضعف عند الفريق.

الفصل العاشر
أنشطة إبراز المنافسة والقوة

(٢٨) قبعة أمسية رأس السنة الجديدة:

الزمن المطلوب:

قرابة ساعة ونصف الساعة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

دراسة الاتجاهات إزاء الناس المحرومين فى المجتمع من حيث المنافسة والقوة.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة - بحداً أدنى - بين (٨ - ١٢) شخصاً، ولكن فى الواقع يمكن أن يكون أى عدد على أن يتوافر لهم مكان للجلوس.

البيئة:

يجب توفير المواد اللازمة للتمرين بحيث يتمكن كل لاعب من صنع قبعة ورقية علماً بأن ذلك يتوقف على مقدار الميزانية المقررة للتمرين. ويجب أن تتكون المواد بشكل أساسى من:

١ - صفحات من الورق الكريبى، يجلب من أى قرطاسية.

٢ - مقصات.

٣ - لفافة من شريط السلوفان، دباسة صغيرة ودبابيس خاصة بها، وعلبة من الدبابيس الإبرية (على أن تكون علبة واحدة على الأقل، وأكثر من علبة إذا كان عدد المجموعات كبيراً).

٤ - علب من البالونات (غير المنفوخة)، أشرطة... إلخ، حسب الميزانية لتزيين القبعات.

كما يجب توفير بعض المواد التى يمكن استخدامها كأربطة وعصابات للأعين، على أن تكون ناعمة الملمس، بحيث لا تخدش أو تجرح اللاعبين، فى حين تكون قوية جداً بحيث يمكن إحكام ربطها. والمواد المثالية تتمثل فى حفائظ المواليد؛ لأنها مثنية بشكل قطرى، وهى أيضاً كبيرة بشكل يكفى سواء للربط أو للعصب.

الإجراءات :

١ - وضح للجميع أن السيناريو عبارة عن مجموعة من الأشخاص المعاقين وغير المعاقين الذين يقومون بصنع القبعات الورقية للبسها فى عرض خاص بالقبعات الغريبة المبتكرة، وذلك فى حفلة أمسية رأس السنة. صف السيناريو بأكبر قدر من التفاصيل التى يمكن أن يستطيعها خيالك، مع تأكيد الأهمية الاجتماعية للعرض وضرورة ارتداء كل شخص لقبعة جميلة (ربما للتأثير على الرئيس؛ لأن وظيفة الشخص تعتمد على ذلك).

٢ - يجب أن تكون نسبة اللاعبين غير المعاقين إلى المعاقين قرابة (١ : ٥). واللاعبون المعاقون هم حقاً مقعدون عن العمل. حاول الاستعانة بأحد المشاركين ليساعدك عند الضرورة، وقم بربط إبهامى أحد اللاعبين، أو أصابعه، أو معصميه وذراعيه معاً، أو اربط يدى أحدهم إلى ظهره أو ظهرها، أو اربط يد أحد اللاعبين إلى الكرسى، واعصبْ عينى واحد منهم أو أكثر.

٣ - يمثل المقومون شخصيات أخرى فى هذه المحاكاة، وقد يكون من المحتمل وجود مقيّم واحد فقط إذا كانت الأعداد قليلة، ولكن وجود ثلاثة مقيّمين قد يؤدى إلى النزاع حول معايير التقييم. وبمجرد أن تحدد أدوار المقيمين، يجتمع أولئك اللاعبون (المقيمون) معاً بشكل منفصل لتحديد معاييرهم فى الحكم على مستوى القبعات.

٤ - بينما يناقش المقومون أدوارهم، اطلب من صانعى القبعات الجلوس على طاولة كبيرة واحدة، أو طاولات منفصلة، وتأكد أن هناك (٤) لاعبين معاقين من (٥) فى كل مجموعة. يجب أن تعطى كل مجموعة من صانعى القبعات موادهم المستقلة أو أدوات مشتركة، وإذا وفرت مواد مشتركة لصنع القبعات فإنك بذلك تجبر اللاعبين على مقاسمة الموارد ،وفى النهاية يمكنك أن تعلق كيفية حدوث ذلك، أى من الذى كانت له الأفضلية ومن الذى تضرر إلى حد كبير خلال العملية.

٥ - حدد وقتاً دقيقاً لعملية صنع القبعات مانحاً اللاعبين ما لا يقل عن (١٥) دقيقة كحد أعلى، وعادة ما تكون المدة الكافية هى (١٠) دقائق.

٦ - بعد ذلك يبدأ العرض بأن يقوم المتنافسون بالعرض مرتدين قبعاتهم فى حالة مرورهم بالمقومين. عند هذه النقطة دوِّن ملاحظاتك بالتفصيل مثل، كيف تعامل الأفراد المعصوبى العينين مع الموقف؟ هل قام أى شخص بإرشادهم؟ إذا كان الأمر كذلك فما هو الذى حدث؟ وإذا لم يرشدهم أحد فماذا كان السبب؟ وكيف تمكن الأفراد المربوطون إلى كراسيهم من إنجاز العمل؟

٧ - وأخيراً يعلن المقومون حكمهم وتنتهى اللعبة. وإذا لم يستطع المقومون الاتفاق أو التوصل إلى قرار - وعادة ما يفعلون ذلك - فاسمح للاعبين المعصوبى الأعين بنزع عصابتهم بحيث يتمكنون من رؤية القبعات، وبصفة عامة يشعرون أنهم أصبحوا جزءاً من المشهد مرة أخرى. ولكن بعد كل ذلك عليك التنويه إلى أن الناس فى الحياة الواقعية يميلون إلى أن يكونوا منصفين جداً مع الأشخاص المعاقين فى المجتمع لدرجة أنهم (أى المعاقين) يثقلون عليهم بأعباء إضافية، كجعلهم مثلاً ينتظرون هنا وهناك فى وضع غير مريح على الإطلاق.

التقويم:

عندما لعبنا هذه اللعبة فى إحدى المرات، تعاون رجل من المعاقين بطريقة فعالة مع امرأة غير معاقة فى صنع قبعاتهم (لقد قدمت له مساعدة جسمية وقدم لها إرشاداً حول التصميم)، بحيث أصبحت شراكتهم مدخل اتحاد فى المنافسة – فقد كان تصميمهم عبارة عن غطاء الرأس للعروس والعريس. وكان ذلك مناقضاً تماماً لسلوك امرأة شابة معاقة قليلاً، التى أصبحت بمنزلة الشخص المدافع عن لاعب مسن ومعصوب العينين. وكان اتجاهها أموميًا جداً بحيث وجد نفسه يتصرف كطفل، مطالباً أخيراً وبشكل علنى أن يؤخذ إلى دورة المياه فى وسط العرض الخاص بالقبعات. وهناك امرأة أخرى رفضت كل مساعدة بالرغم من انهيار قبعتها قبل العرض مباشرة، وكان عليها أن تناضل ببطء وعناء لإعادة صنعها. أما أحد الرجال غير المعاق فلم يقدم أى مساعدة، ولم يطلب منه مساعدة على أى حال. فقد عمل بمعزل عن الآخرين وصنع قبعة، ثم أعلن أنه سيشترك فى العرض فقط لغرض المتعة وليس منافساً.

لقد أثارت جميع تلك السلوكيات مناقشة حامية عندما انتهت اللعبة، فعلى سبيل المثال، انتقد أحد الرجال (من اللاعبين) بشدة السلوك المستقل للمرأة المعاقة التى أصرت على صنع قبعتها بنفسها. وقال: «إذا كان عقد رباط حذائك يستغرق منك نصف ساعة، فمن الأفضل أن تستدعى شخصاً آخر ليربطه لك بحيث تستطيعين أن تقضى وقتك فى ابتكار مصيدة أفضل للفئران».

لقد استاء الجميع من الاتجاه الدفاعى للرجل غير المعاق الذى لم يرغب فى تقييم قبعته مع المقارنة بالآخرين؛ مما أذهله جداً لأنه كان يعتقد وبكل ثقه أن تصرفه كان صحيحاً وعادلاً.

إحدى السيدات المعاقة بشكل كبير والتى لم تستطع استخدام إحدى يديها، ولم تتمكن من استخدام إبهامها فى اليد الأخرى). كانت حقاً شائطة غضباً على المقيِّمين، ولذا فقد رتبوا الإعاقات حسب نسبة العجز وقيَّموا قبعات الصانعين بدرجات عالية أو منخفضة تبعاً لذلك.

لقد قالت المرأة : «كيف تجرؤون أنتم ممن ليس لديهم إعاقات أن تضعوا أنفسكم موضع المقومين لتقرير ما إذا كان من الأسوأ أن يكون الشخص أعمى أو مقعد ؟» كان أحد المقومين مستاءً جداً بسبب ذلك إلى درجة أنه ألقى باللوم علينا لجعله يقوم بدور «قاضٍ». وقال إنه فى الحياة الواقعية يتجنب أدوار التقييم متعمداً. ولذا فإنه لم يرغب أبداً فى أن يكون مقيماً فى اللعبة وأنه قد غرر به فهو يرى أننا أغويناه إلى سلوك مُشين ومخزٍ. لقد تحدثت المجموعة عن مشاعرها لأكثر من ساعتين بعد هذه الجلسة من اللعبة، ولايزال الأعضاء يتجادلون كاثنين أو ثلاثة كلما ذهبوا لتناول العشاء (فكانت حلقة متواصلة).

الاختتام:

من الجدير أن نتذكر - كقاعدة عامة - أن أى لعبة تجريبية ذات درجة كبيرة من المحاكاة ستستغرق فى استخلاصها ضعف الوقت الذى تستغرقه فى تأديتها. وكلما أعطيت المقيِّمين إرشادات أكثر كان تقييمهم للقبعات أكثر تحديداً، وبذلك تنتهى خيارات اللعبة المتاحة. لذا وفى هذه المرحلة المبكرة من اللعبة بمقدورك أن تبقى تصميم اللعبة مفتوحاً أو أن تقيد اللاعبين بافتراضات معينة.

إن قرارك يعتمد على ما تريد معرفته من اللاعبين فى نهاية التمرين، ولم يكونوا قد عرفوه فى أثنائه.

وعلى سبيل المثال، إذا كان لديك مجموعة من المديرين الذين يعملون فى مجال

الدعاية وتريدهم أن يكونوا أكثر وعياً وإدراكاً للقيود التجارية التى يعملون فى ظلها وفى حدود قوة قيادتهم، فربما يجب عليك عندئذ أن تعطى مقيمى "قبعات أمسية رأس السنة" قائمة من المعايير التى تركز على قابلية القبعات للبيع، وأن لا تتسامح مع إعاقات صانعيها. ومن ناحية أخرى فقد ترغب فى أن يكتسب مجموعة من الأخصائيين الاجتماعيين خبرة عميقة عن نوع التمييز الاجتماعى الذى يواجهه المعاقون. وفى هذه الحالة بإمكانك أن تعطى بعض صانعى القبعات مواداً ملونة أكثر من غيرهم، ثم تجعل «التلوين» أحد معايير التقويم، بعد ذلك تسأل اللاعبين المتضررين عن شعورهم. وهناك إستراتيجية أخرى قد ترغب تجربتها وهى أن تعطى صانعى القبعات المعصوبى الأعين زوجاً من مقصات الأطفال ذات الطرف غير الحاد. ثم عندما تأتى إلى خلاصة التمرين فإن بإمكانك الإشارة إلى أن الطرق التى يستخدمها المجتمع فى حماية أعضائه المعاقين من الأذى قد تزيد من إعاقتهم فى بعض الأحيان.

(٢٩) **بونسونباى** (Ponsonby):

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- دراسة تأثير المنافسة على سلوك الفرد والجماعة.
- بحث كيفية تأثير انطباع المجموعة عن المهمة الجماعية على النتيجة النهائية.
- دراسة تأثير السلوك التنافسى على انطباع المجموعة عن المهمة الجماعية.

حجم المجموعة:

لقد لعبنا هذه اللعبة مع أكثر من (١٠٠) شخص، ولذلك فإنه يمكن أن يكون حجم المجموعة من (١٠) أشخاص فأكثر.

البيئة:

طلب منا فى مؤتمر قومى حول المحاكاة والألعاب أن نقدم شرحاً خاصاً عن تصميم التمرين. وقد شجعنا فى الواقع حقيقة أن أحد غرف الاجتماع فى الفندق يمكن تحويلها إلى قاعة رقص ببساطة، وذلك بنزع البساط الذى كان يغطى الأرضية بمربعاته الكبيرة. وفى المساء شاهدنا رجلاً قادماً بعربة اليد، حيث قام بتحميل العربة بجميع المربعات وأخذها بعيداً. وفى الحال، جلسنا وابتكرنا اللعبة التى أطلقنا عليها اسم «بونسونباى» إشارة لاسم الفندق. وعندما حان موعد شرح التمرين للمؤتمر، أخذنا الجميع إلى القاعة، وكانت مربعات البساط قد رتبت مسبقاً بإذن من مدير الأنشطة فى الفندق. نصف المربعات وضعت فى خط بمحاذاة أحد جدران الغرفة والنصف الآخر بمحاذاة الجدار المقابل، مما ترك رقعة فسيحة من الأرضية المغطاة بالخشب المزخرف. وقد قسمنا هذه الأرضية باتجاه طولى من منتصفها باستخدام خط طباشيرى.

وإذا لم يكن لديك الحق فى استعمال مربعات البساط، فبإمكانك أن تستبدلها باستخدام الكراسى مثلاً، حيث ستحتاج إلى كرسى لكل لاعب، ويجب أن يكون نصف الكراسى ملوناً بلون والنصف الآخر بلون آخر (أو يجب أن تمييزها عن بعضها بطريقه ما). ضع كل مجموعة منها مصفوفاً بمحاذاة جدارين متقابلين فى غرفة الحلقة. وجهز التعليمات المكتوبة التالية:

مدرب الفريق (أ):

شجع فريقك على الفوز بأى ثمن، واترك فى أنفسهم انطباعاً قوياً بأن هذا يعد وضعاً تنافسياً يجب عليهم الفوز، حتى لو تطلب الأمر قدراً معيناً من العدوانية ضد الطرف المعاكس ولكن فى حدود القوانين. لا تبين للفريق الآخر أنك مستعد للفوز بأى ثمن.

مدرب الفريق (ب):

يجب أن تؤكد أن الهدف من هذه اللعبة هو دراسة علميات تقدم الجماعة، وأنها قد صممت فقط كنوع من الترفيه فى مثل هذا المؤتمر الذى يتطلب عناية وبراعة فائقتين. إن الهدف من التمرين هو ملاحظة سلوك اللاعبين خلال فترة اللعب والاستمتاع باللعبة بغض النظر عن النتيجة، ولكن لا تبيِّن للفريق الآخر أنك تعرف ذلك.

الإجراءات :

١ - عندما تكون المجموعة قد اجتمعت فى غرفة التمرين، دعهم واقفين فى حين توضح لهم أن النشاط سيكون لعبة جماعية تنافسية، واطلب مدرباً لكل فريق. أعطِ كل مدرب تعليماته المحددة على الترتيب، واطلب منهما ألا يتصل بعضهما ببعض.

٢ - قسِّم الجميع إلى فريقين - فريق يقف فى الصف المقابل لأحد الجدران أمام المجموعة الأولى من الكراسى المصفوفة، والفريق الآخر يقف أمام الجدار المقابل. ارسم خطاً فى منتصف الغرفة بين الفريقين بالطباشير أو بوضع شريط لاصق. وهكذا سيواجه الفريقان بعضهما عبر الغرفة، حيث يوجد خلف كل فريق صف من الكراسى على طول الجدار، وبينهما خط فاصل.

٣ - اطلب من الجميع أن يتخيلوا أنفسهم فريقاً، رياضياً وأنهم سيلعبون ضد بعضهم.

قدم كل مدرب لفريقه على الترتيب ودعهما يبتدئان العمل بتدريب فريقهما بشكل مستقل وفقاً للتعليمات الخاصة بهما.

٤ – عندما يرى المدربان أن فريقهما قد تحفز للعمل بشكل كافٍ، وضح للجميع أن الغرض من اللعبة هو أنه على كل عضو من كل فريق أن يجلس على كرسى فى الجانب الخاص بفريقه، ولكن يجب أن يكون الكرسى مأخوذاً من الجانب الآخر من الغرفة. وبمعنى آخر إذا كان لدى الفريق (أ) كراسى حمراء ولدى الفريق (ب) كراسى زرقاء، فإنه فى هذه الحالة سينتهى الفريق (أ) بالجلوس على كراسى زرقاء فى الجانب المخصص لهم من الغرفة، والفريق (ب) جالساً على الكراسى الحمراء فى الجانب المعاكس. والفريق الذى يجلس أولاً بالطريقة الصحيحة هو الفريق الفائز.

تتمثل القواعد فى أنه يجب على أعضاء الفريق (أ) أن يعبروا الأرضية، ليلتقطوا كرسياً من جانب الفريق (ب) فى الغرفة – كرسى واحد لكل شخص، ثم يعودوا ليعبروا الخط الفاصل أو الشريط، ومنه إلى الجانب الخاص بهم، ثم يضعوا كراسيهم ويجلسوا عليها. وهكذا يجلس كل شخص على الكرسى الذى أحضره من الجانب الآخر وتكتمل بذلك المهمة. وعلى الفريق (ب) أن يفعل الشيء ذاته مع الكراسى من جانب الفريق (أ). أى أن على جميع اللاعبين من كل فريق أن يعبروا الجهتين من منطقتهم الخاصة إلى منطقة الفريق الآخر والعودة مرة أخرى.

٥ – عندما تتأكد أن كل فرد قد فهم القوانين، دع التمرين يبدأ.

التقويم:

من المؤكد أن أعضاء الفريق الذين يظنون أنهم يلعبون لعبة تنافسية سيبدؤون بالاندفاع ذهاباً وإياباً بأسرع ما يمكن عبر خط المنتصف الذى يقسم القاعة ليحمل كل

منهم كرسياً، فى حين يبدو أعضاء الفريق غير المنافس أكثر راحة ولا مبالاة فى التقاط كراسيهم، وهم يراقبون الفريق الآخر بدهشة وفضول، إلا أن الديناميكية قد تتغير بعد مرور ثوانٍ قليلة. ربما يعبرِّ النشاط المذهل للفريق (أ) عن ذاته أمام الفريق (ب)، خاصة عندما يكون من الواضح أن (أ) سيكسب اللعبة بلاشك إن استمر (ب) فى سلوكه الحالى. عندئذ قد تتحول اللعبة إلى سباق؛ الأمر الذى يحوى الكثير من الدفع والتدافع كلما مر أعضاء الفريق المنافس بالفريق الآخر.

فى إحدى المرات، عندما لعبنا لعبة «بونسونباي» باستخدام مربعات البساط، وحيث أصبحت الأرضية مغطاة أكثر فأكثر بالسجاد، بدا الفريق (أ) واثقاً من الفوز لأنه كان متنافساً منذ البدء ولكن بعد ذلك، أصبح اللعب أكثر خشونة وقسوة، لقد وقفت إحدى النساء من الفريق (ب) على مربع من السجاد لتمنع رجلاً من الفريق (أ) من التقاطه. فأزاحها الرجل من موقعها بخشونة وأسقطها أرضاً، والتقط المربع. ومنذ ذلك أصبحت هذه المرأة واحدة من أكثر اللاعبين عدوانية، ولم يكن زملاؤها فى الفريق ببعيدين عنها أيضاً. وفى الواقع، انتهى الفريق المحارب وهو الفريق (ب) أولاً قبل الفريق (أ) وكسب اللعبة.

فى أثناء تلخيص النشاط، وصفت المرأة كيف كانت قد بدأت لعبة «بونسوبناي» بعقلية مرتاحة وراضية – ممتنة لهذه اللعبة حيث أراحتها لبعض الوقت من الجهد الذهنى – ولكنها أنهت اللعبة وهى تشعر بأنها كانت ستقاتل من أجل الفوز، كما أصبحت تشعر بالامتعاض فى أعماقها وأنها قد اكتسبت هذا الشعور بسبب السلوك الهجومى للفريق (أ). وقد أبدى جميع أعضاء الفريق (ب) نفس المشاعر وألقوا جميعهم باللوم على الفريق (أ)؛ لأنه كان «عنيفاً وفظيعاً» حيث لم يستطع الفريق (أ) فى بادىء الأمر أن يرى سبباً لهذا الاحتجاج؛ مما أدى إلى فتح باب النقاش بفعالية حول أهداف اللعبة.

الاختتام :

كان «بونسونباي» هو الجزء البارز فى المؤتمر وقد تحدث عنه الناس أسبوعاً كاملاً. لقد كان تجميعاً عرضياً بمحض الصدفة للعناصر الثلاثة للعب: الأشخاص، البيئة، واللعبة. كانت تركيبة اللعبة درامية: اختلاف فى الرغبات، وتراجع فى التوقعات، وأداء وحيرة وترقب قَلِق - وكانت هذه التركيبة ملائمة جداً لأهدافها ولاحتياجات اللاعبين. وكل ذلك كان بسبب رؤيتنا صدفةً لرجل يلتقط مربعات السجاد (البساط) من الأرضية.

(٣٠) المزاد العلنى:

هذا التمرين مبنى على لعبة رهان تسمى «لعبة الحياة»، فى كتاب Playing Politics) Playing) .Laver,s 1979)

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

- دراسة التعاون فى مقابل النزا ع خلال التفاوض الجماعى.

- تقويم النطاق الذى يجب أن يتعاون فيه الأفراد من أجل البقاء؛ ولكنهم يتنافسون من أجل الكسب (الفوز).

حجم المجموعة:

قرابة (٧) أشخاص فأكثر.

البيئة:

تعد هذه اللعبة لعبة نقود من الناحية المثالية، ومع ذلك فإن كان هناك ما يحول دون

أدائها كلعبة مقامرة، زود الجميع بعلب من الشيكولاته ذات الأغلفة الملونة (Smarties أو M&Ms) أو خصص (٣) جنيهات لكل لاعب دون أن تقلق بشأن النقود لأنك سوف تستردها كاملة.

يجلس جميع اللاعبين على طاولة واحدة (رغم أنه فى حالة العدد الكبير من الأفراد، يمكن القيام بعدة مباريات على طاولات مختلفة فى آن واحد)، أما أنت فتكون المصرفى أو مدير اللعبة، أو عليك أن ترشح طرفاً محايداً للقيام بذلك على أن تخطره مسبقاً. والآن عليك تزويد كل لاعب بنسخة من قائمة قواعد اللعبة التى سبق إعدادها. ومن هذه القواعد ما يلى:

١ - يتسلّم كل لاعب عملة معدنية قيمتها «جنيه واحد» وذلك من «بنك الحياة»، وقد تُستخدم أى عملة أخرى. وإذا كنت تستخدم الشوكلاتة «Smarties»، فأعط كل لاعب (١٠) قطع منها.

٢ - فى بداية كل جولة، على من يرغب فى الاشتراك فى اللعبة أن يضع (١٠) بنسات (أو قطعة من شيكولاته Smarties) فى صندوق الدعم المركزى الموضوع فى منتصف الطاولة، حيث يقوم البنك بتجميع تلك الموارد ويضيفها إلى ما بداخل الصندوق.

٣ - يقوم البنك بتفحص هذه الموارد بنساً بنساً، ثم يقوم بإضافة النقود إلى صندوق الدعم المركزى.

٤ - بعد ذلك يُزايد اللاعبون من أجل هذا الدعم، وبإمكانهم أن يزايدوا بأضعاف الـ (١٠) بنسات ولكن عليهم أن يضعوا المبلغ أمامهم على الطاولة، وإذا شاؤوا أن يرفعوا مزايدة سابقة، عليهم أن يضعوا المبلغ الإضافى أمامهم، ولا يحق لأى لاعب سحب مزايدته بعد أن تصبح النقود على الطاولة.

٥ - يدفع كامل مبلغ الدعم المركزى لصاحب أعلى مُزايدة.

٦ - عندئذٍ تصادر جميع المزايدات وتتحول إلى «بنك الحياة».

٧ - يمكن أن يسمح المدرب بالاتفاقيات والدفع الجانبى بين اللاعبين، ولكن لا يسمح باتفاقيات تفرض بالقوة على أى لاعب.

٨ - لا تكون المزايدات إلا من قبل أفراد، أما الدعم المركزى فيحصل عليه شخص واحد فقط.

٩ - فى نهاية كل جولة، بمجرد أن يكون التسليم قد تمَّ وبعد فترة قصيرة من المفاوضات، بناءً على رغبة اللاعبين، تبدأ الجولة (٢) كما فى الجولة (١) انطلاقاً من النقطة رقم (٢) أعلاه.

الإجراءات :

لنفترض أنك تلعب مع مجموعة مؤلفة من (٢٠) شخصاً.

١ - أعط كل واحد منهم جنيهاً على شكل عملة معدنية صغيرة (على أن تعود إليك فى نهاية اللعبة).

٢ - يضع كل فرد (١٠) بنسات فى صندوق الدعم المركزى، وهذا لا يُعد مزايدة بل إن هذا المبلغ هو مساهمة فردية من الجميع لأجل الاشتراك فى اللعبة.

٣ - هنا يكون فى الصندوق جنيهان، وتضيف إليهما أنت جنيهين آخرين باعتبارك المصرفى، ثم تفتح باب المزاد على علبة الجنيهات الأربعة.

٤ - سيبدأ المزايدة أحد ما، عاجلاً أم آجلاً، ولنقل إن المزايدة بدأت بـ (١٠) بنسات، وذلك بوضعها أمام المزايد على الطاولة، ومن ثم تشرع البقية فى الانضمام إليه. عند هذه النقطة، عادة ما تنطلق بعض المناقشات الثائرة حيث يسأل اللاعبون بعضهم بعضاً للاستيضاح عن الإمكانيات الاقتصادية لديهم لممارسة اللعبة.

٥ - عندما لا يكون هناك أحد يرغب فى أن يزيد أكثر، عليك أن تعطى علبة الجنيهات الأربعة إلى المُزايد صاحب أعلى مُزايدة. أَفْرِغ جميع النقود على الطاولة (وفيها

المزايدة الفائزة)، واستمر فى تذكير الأشخاص بالقواعد، وإذا واجهك أى جدال فارجع إلى القاعدة رقم (٦) فى هذه الحالة.

٦ - ابدأ الجولة (٢) بأسرع ما فى وسعك بدفع الأشخاص إلى ذلك إن اضطررت، (ولكن امنحهم وقتاً لتشكيل تحالف مؤقت، فقد يرغب بعض اللاعبين فى مغادرة الغرفة لدقائق معدودة لإجراء صفقات خاصة، حاول أن تسمح بذلك). مرة أخرى، قد يكون هناك (٤) جنيهات فى العلبة أو أكثر، أو أقل، وفقاً لما إذا كان بعض الأشخاص من المشاهدين خلال الجولة (١) يريد اللعب الآن، أو أن بعض اللاعبين يريدون الانسحاب على أن يبقوا متفرجين ويوفروا مواردهم.

التقويم:

والآن على أقل تقدير، قد يكون هناك لاعبٌ على الأقل قد اكتشف أنه إذا تعاون الجميع، فبإمكانهم إفلاس البنك بسرعة كبيرة. إن كل ما عليهم فعله فى كل جولة، هو أن يسمحوا لشخص واحد فى كل مرة للفوز بالعلبة بعدد جولات تناسب عدد اللاعبين، وذلك بالمزايدة بعشرة بنسات فقط. وستظهر هناك مشكلتان: على سبيل المثال، كل لاعب يملك جنيهاً واحداً فقط، لذا فإذا نفذت نقودهم قبل أن يأتى دورهم للفوز، فعليهم أن يثقوا بأن أحد الفائزين سيدفع مبلغ (١٠) بنسات من أجل أن تستمر اللعبة. وبدون شك، فإن الإستراتيجية المتبعة أعلاه ستؤدى إلى إفلاس البنك، حتى لو نظرياً.

فى أول مرة لعبنا فيها هذه اللعبة، أخذ لاعبان يجادلان فى هذه الأمور، وأصبحنا خائفين من أنه سوف يستهزئ بنا كبنك، فبدأنا نفكر باهتياج شديد حول نوع الدرس الذى قد نتعلمه من هذا الإذلال. ولكن ذلك لم يحدث، والآن يمكننا القول بعد العديد من اللعبات المتتالية، إنه نادراً ما تسير لعبة «المزاد» على ذلك النحو.

بعـض الأشخـاص لا يمكن أن يقاوموا الإغراءات فى محاولة الكسب أكثر من غيرهم، لذلك فهم يعقدون اتفاقيات ثم ينقضونها، وبعض الناس الآخرين لا يثقون بغيرهم أساساً؛ لذلك فهم يرفضون السماح لهم بالفوز عن طريق التملُّص، وما شابهه.
تبدأ اللعبة بمجموعة من الأفراد المنعزلين، ويلاحظ أن على اللاعبين التعاون وإلا سيخسر الجميع نقوده، كما أن كلاً منهم يسعى لأن يهزم الآخر كى يفوز هو. من الرائع مشاهدة هذه اللعبة والاستماع إليها خاصة عندما تكون هناك مجموعة كبيرة، أى أكثر من (٣٠) لاعباً. إنه يمكن تسجيل هذه اللعبة على شريط فيديو بطريقة فعالة جداً. ويتم فى هذه اللعبة تشكيل الأحزاب كما أنها تتجمع من جديد، والقادة يبرزون ويفشلون، الثقه ترتفع ثم تنخفض، وأحياناً يعاد بناؤها فيما بعد أو لا يعاد. كما يتجادل اللاعبون أحياناً مع بعضهم حتى يصبحوا غاضبين جداً بشكل لا يتناسب أبداً مع القيمة النقدية للرهان.

بناءً على تجربتنا يعد اللاعبون اليابانيون استثناءً؛ وذلك لأنهم الأشخاص الوحيدون، اللذين أفلسوا بنك المزاد. ومع ذلك فإنه أمر غير حتمى، حيث إن اليابانيين يحبون أن يلعبوا ألعاب القوة كأى شخص آخر، وإن بعض المجموعات من رجال الأعمال اليابانيين المقامرين أكثر تهوراً حتى من الأستراليين. إلا أننا نتذكر مجموعة واحدة بالتحديد من اليابانيين التى أدركت بسرعة فائقة كيف تكسب اللعبة، فقد فوض لاعب واحد فقط (بعد المداولة والإجماع) ليكون المزايد الوحيد، فى حين راقب الآخرون النتيجة الحتمية باهتمام بالغ، وعندما أفلس البنك، قام الفائز بتقسيم الغنائم بدقة فى حين قام المشاركون الآخرون بوضع النقود فى جيوبهم بحذر ثم نظروا إلينا بترقب منتظرين أن نخبرهم عن الدرس المفيد الذى قد تعلموه.

الاختتام:

فى إحدى المرات لعبنا هذه اللعبة مع مجموعة من المدربين الراشدين والأكثر خبرة، وعندما انتهت سألناهم عما إذا وجدوا فيها أى فائدة بالنسبة إليهم بوصفها وسيلة

تدريب تشخيصية، ولكنهم كانوا قد انسجموا فى اللعبة إلى درجة أنه كان من الصعب عليهم أن يستعيدوا الموضوعية (وهذا مثال آخر للحاجة إلى ملاحظين غير مشاركين فى المحاكاة، الألعاب، وتمثيل الأدوار كوسائل تعليم). وعندما أعدنا عرض شريط الفيديو أدى ذلك إلى نقاش صريح واضح. فعلى سبيل المثال، قالت سيدة من اللاعبين - وهى فى الواقع مديرة تدريب فى بنك كبير - كان من الممتع جداً بالنسبة إليها أن تراقب السلوك المتهور للكثير من الأشخاص الذين يبدو أنهم أُصيبوا «بحمىَ المقامرة». فقد انتزعوا النقود من جيوبهم من أجل أن يستمروا فى اللعبة بعد أن خسروا الرهان المبدئى (فى الواقع، غالباً ما يحدث ذلك ولكن هذه المراقبِة لم تكن تتوقع أن تعرف ذلك، فقد كانت هى نفسها لاعبة حذرة جداً).

لقد استنتجت هذه المرأة أن الألعاب قد تكون وسيلة تشخيصية قيِّمة فى برامجها التدريبية، فمثلاً لقد منحها لعب «المزاد» فكرة عن كيفية تصميم حلقه يطلق عليها اسم مثل «العوامل الإنسانية فى قرارات الدعم المالية» وذلك وفقاً لسياسة الشركة. وقالت إن هذا النوع من الألعاب قد يرفع من شأنها لدى رئيسها الذى قد يعتبرها متفهمة ومبدعة فيما يتعلق بالاحتياجات التدريبية للشركة.

(٣١) جمع النقود:

الزمن المطلوب:

الحد الزمنى الأدنى هو (٢٠) دقيقة، والحد الأعلى يمكن أن يكون قرابة الساعة ونصف الساعة، وذلك يعتمد على عدد اللاعبين وعدد الجولات التى تريد أن تلعبها.

الأهداف:

استثارة ودراسة السلوك القسرى (الإجبارى).

حجم المجموعة:

يتكون من قرابة (٧) أشخاص فأكثر.

البيئة:

غرفة يمكن للأفراد التحرك فيها بحرية، وجنيه واحد لكل شخص. ومن الأفضل أن يكون المبلغ مساهمةً من قبل أعضاء المجموعة أنفسهم. ومع ذلك فيمكن أن توفر النقود المطلوبة أو أن توزع ملء اليد من الشيكولاته (Smarties) لكل لاعب (بحيث تعطى كلاً منهم نفس العدد من قطع الشوكلاتة). إذا كنت ستستخدم النقود، فتذكر أن يكون بحوزتك كمية كبيرة من العملة المعدنية، وستحتاج أيضاً إلى السبورة الحائطية أو الورقية لتسجيل نتائج كل جولة.

الإجراءات:

١ - قسم اللاعبين إلى مجموعات من (٧ - ٣) أشخاص.

٢ - يجب أن يبدأ كل لاعب فى الجولة الأولى بنفس مبلغ الرهان، ولنقل (٢٠) بنساً من عملات معدنية أصغر، أو (٢٠) قطعة من شيكولاتة (Smarties).

٣ - أخبر الجميع أن الشخص الذى يملك نقوداً أكثر (أو شيكولاتة أكثر)، أو ربما (يكونان شخصين إذا كانت المجموعة كبيرة) - سيكون قائداً للجولة التالية، وذلك فى نهاية الجولة الأولى (١٠ دقائق). وسيكون بمقدوره أن يضع القوانين للجولة التالية. كأن يسمح بأى شكل من أشكال التجارة، أو الاستعارة، أو المقامرة، أو السرقة، أو التسول... إلخ.

٤ - فى نهاية الدقائق العشر، استدع المجموعات كى يرتبوا ويعرضوا كمية الموارد لدى كل شخص، وإذا كان هناك عدد كبير من الأفراد. فاطلب المساعدة من شخص آخر.

٥ - ابدأ نقاشاً قصيراً عن النتائج، ثم أعلن أن هذه الجولة كانت بمنزلة تمرين، أما الآن فستبدأ اللعبة فعلاً. أعد توزيع النقود (أو وزع مزيداً من الشيكولاتة فقد تكتشف أن معظمها قد أُكِل).

٦ - ابدأ الجولة (١) كما فى الخطوة (٣) أعلاه.

٧ - كرر الخطوة (٤).

٨ - سيعين أكثر الأشخاص ثراءً فى كل مجموعة قادة للجولة التالية، ومن حقهم الآن أن يضعوا قوانين اللعب، مع أنه سيكون هدف كل لاعب هو نفسه أولاً، وذلك كما سبق، أى أن الهدف هو إنهاء الجولة بقدر من النقود أكثر من أى شخص آخر. اطلب من جميع القادة أن يغادروا الغرفة للتباحث حول إستراتيجياتهم للجولة القادمة، وربما يختارون تكتيكات تساعدهم فى المحافظة على قيادتهم وثروتهم. ومع أننا نجد أنه عندما نلعب «جمع النقود» مع صغار السن (من مجموعات الشباب أو المدارس على سبيل المثال) فإننا أحياناً نجد أن علينا أن نمنع أنواع العنف الناجمة عن السلوك القسرى للقادة أو عن مقاومة أعضاء المجموعة أو الناجمة عن كليهما معًا.

٩ - امنح القادة (٥) دقائق لبحث الإستراتيجيات ثم استدعهم، للعودة إلى مجموعاتهم، واسمح لهم فى دقائق قليلة أن يشرحوا القوانين الجديدة لأعضاء مجموعتهم. وابدأ الجولة (٢) معلناً أن القيادة قد تتغير فى نهاية الجولة بناءً على توزيع الموارد. ويمكن - نظريًا - ألا تتغير القيادة فى أى مجموعة، لأن الأشخاص الذين عينوا كقادة قد وضعوا الآن القوانين التى تؤدى إلى زيادة ثرائهم وزيادة فقر البقية من حولهم بلاشك، وقد لا يحدث ذلك دائماً، إذ عادة ما يصبح بعض أعضاء المجموعة أكثر ذكاءً فى اللعب كقادتهم تماماً، وبالتالى يجدون طرقاً كثيرة لتحويل قواعد اللعب الجديدة لصالحهم.

١٠ - العب عدداً من الجولات حسب طلب اللاعبين، أو وفقاً لما هو متاح لك من الوقت.

التقويم:

استخلص فوائد اللعبة من حيث مهارات الإقناع أو القسر (الإكراه). ولابد من أن تشير إلى أن أكثر القادة نجاحاً - أى أولئك الذين أصبحوا أكثر ثراءً - هم الأشخاص الأكثر قدرة على تحقيق أحد وضعين: إما أن يتعاون معهم تابعوهم بإخلاص كى يزيدوا القائد ثراءً؛ لأنهم سينالون شيئاً من المكافأة عندئذٍ، أو أنهم يذعنون للقائد احتراماً له أو خوفاً منه أو احترامًا له وخوفًا منه فى آن واحد.

فى إحدى اللعبات التى قمنا بها، أصبح أحد الرجال أخيراً مديراً للمجموعة بأكملها وليس لمجموعته فقط؛ لأنه افتتح مدرسة «الثنائية». إنها لعبة تسلية استرالية مشهورة حيث يتراهن فيها الأشخاص على ما إذا كانت قطعة النقود المقذوفة ستسقط على الوجه الأمامى أم على الوجه الخلفى، والشخص الذى يدير المدرسة يأخذ نصيباً من الأرباح دائمًا، لذا فإنه سيصبح غنياً جداً، ولكن الأهم من ذلك كله أن فريقه كان سعيداً من هذه العملية.

الحالة الأخرى التى تمكَّن فيها القادة الصاعدون من تشكيل منصبهم بنجاح هى من خلال الاستخدام الواضح للقوة، والمنزلة، والطبقة، أو الحالة التى لا يملك فيها أحد الجرأة الكافية لمعارضتهم. وقد يحدث ذلك - مثلاً - إذا كنت تقود مجموعة من الموظفين من طبقات اجتماعية متفاوتة جداً داخل شركة واحدة. لا يميل المتدربون من صغار السن المبتدئين لمعارضة رهان القيادة إذا كان مقدماً من شخص أكبر سناً بكثير أو من قبل شخص مكث فى الشركة لمدة (٢٠) عاماً. (ولو أن ذلك قد يحدث إذا كان صغار السن المبتدئون عدوانيين وطموحين). وفى المحيط الأسترالى يبدو أن الدارسين الآسيوين أقل نزعة فى تحدى القائد المنبثق من المواطنين الأستراليين البيض وهكذا.

الاختتام:

عليك بالتخطيط لفترة أطول لتلخيص ما تستفيده من معلومات؛ وذلك لأن هذا النشاط يثير سلسلة واسعة من السلوكيات والاستجابات التى يجب أن يتحدث عنها الناس عادة.

(٣٢) نقود فى المنتصف:

الزمن المطلوب:

قدر الزمن ما بين (٥) دقائق إلى ما يقارب الساعة، وذلك حسب عدد الأشخاص فى المجموعة، وحسب سرعتهم فى الوصول إلى إجماع.

الأهداف:

- دراسة عملية اتخاذ القرارات الجماعية.
- إثارة سلسلة من الآراء التقويمية.
- إثارة التساؤلات حول عمليات اتخاذ القرارات فى المستويات الإدارية العليا، على سبيل المثال، تخصيص الاعتمادات المالية فى المنظمات الكبرى.

حجم المجموعة:

أى عدد يكون أكثر من (٥).

البيئة:

يمكن تأدية هذه اللعبة فى أى مكان مادام كان بمقدور اللاعبين الجلوس فى دائرة كبيرة، مع وجود نقود فى المنتصف. إنها ليست لعبة مقامرة، لذا يجب ألا ينزعج أى مشارك عندما يطلب منه أن يسهم بـ (٢٠) بنساً، حتى وإن لم يستردوا النقود. إذا لم

يكن لدى أى شخص عشرون بنساً أعطه أو أعطها النقود (ووضح أنك بذلك لا تعيره إياها) كى يضعها فى الصندوق.

الإجراءات:

١ - اجعل كل شخص يجلس فى دائرة، فإن ذلك مهم.

٢ - ضع النقود فى المنتصف، بحيث تكون فى متناول الجميع وعلى مرأى منهم.

٣ - أعلن أن شخصاً واحداً فقط سوف يأخذ كل النقود ليصرفها كما يشاء أو تشاء، دون أن يعيدها للأشخاص الذين تبرعوا بها، ولا تضيف أى شيء آخر. بعد لحظات من الصمت، قد يسأل أحدُما من سيكون ذلك الشخص المحظوظ. أجب على ذلك بأن هذا يعود إلى المجموعة كى تقرر من هو ذلك الشخص، ولكن يجب أن يكون هناك إجماع، ومرة أخرى لا تضيف أى شىء آخر.

التقويم:

إن المجموعات قد تعالج هذه المشكلة بطرق مختلفة. وأحياناً يبتكر القائد المنبثق أو القادة المنبثقين (غير الرسميين) لعبة معينة، بحيث يسلمون فى النهاية النقود للفائز. قد ترى المجموعة أنها أبسط وأسرع وأكثر الحلول عدالة، كما أنها أكثرها تسلية. لقد كنا دائماً نفاجأ بأن المجموعات لا تفكر فى الأمر غالباً. وإذا بدأ الأشخاص بالحديث عن أكثر شخص يستحق النقود فإنهم على سبيل المثال، فإنهم لن يحققوا تقدماً وقد تطول المناقشة بلاشك.

يقوم شخص ما أحيانًا بأخذ النقود، ثم يتحدى أى شخص آخر أن يأخذها منه. ونتذكر مجموعة من المديرين من مستوى الإدارة الوسطى دخلوا فعلاً فى عراك بدنى بسبب أن أحدهم وضع النقود فى جيبه - وهذا مثال على محاولة الحصول على القوة بشكل علنى جداً، ولكنها لم تنجح خاصة فى تلك المجموعة بالتحديد. لقد كان الرجل

أخصائياً نفسياً ضعيفاً، وربما كانت خدعته ستنجح مع مجموعة من الأشخاص ممن هم من غير زملائه، أو الذين هم غيرحازمين مثله.

إذا كانت لعبة القوة هذه ناجحة، فلا تدع الأمر يقلقك؛ ومن ثم أعلن نهاية الجولة (١)، ثم ابدأ اللعب من جديد. وستجد أن شد الأعصاب قد ازداد وبشكل ملحوظ فى الجولة (٢)، حيث يبدأ اللاعبون بالبحث عن طرق جديدة لأخذ الثأر من «المنحرف».

وعندما يتخذ القرار أخيراً، اسأل المشاركين من هو متخذ القرار أو ماذا كان، وما الذى حدث؟ ساعدهم لإعادة تتبع النقاش واسألهم عن مشاعرهم. مثلاً كيف حُددت الأولويات؟ هل حددها شخص واحد (أم مجموعة متفرقة من الأشخاص)؟ وهل كان ذلك علنياً بشكل مباشر أم ضمنياً؟ إن هناك أسئلة أخرى مفيدة يمكن طرحها تتعلق بالأنماط الفردية فى حل المشكلات، فعلى سبيل المثال، يمكن أن تسأل من الذى طالب بالحلول والتوقف، ومن الذى أدار دفة النقاش ؟ ومن الذى تحدث أكثر؟ من الذى استمع أكثر؟ وماذا كانت مشاعر الأفراد فى أثناء تأدية اللعب.

الاختتام :

أعط الأفراد وقتاً كافياً للتفكير فى هذه الأسئلة، آخذاً فى الاعتبار أن البعض قد يستغرق وقتاً طويلاً أكثر من البعض الآخر حتى يبدأ فى «الانطلاق».

(٢٣) ورقة الجنيهات الخمسة:

هذه اللعبة عبارة عن لعبة تفاوض استمدت من نشاط مشابه صُمّم بواسطة ريميدث بلبين (R Meredith Belbin - 1981).

الزمن المطلوب:

قرابة نصف ساعة.

الأهداف:

دراسة مراحل وعمليات التفاوض.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة على الأقل (٥) أشخاص فأكثر حسب مساحة الغرفة.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة حلقات النقاش، غرفة الاجتماعات. إن هذه اللعبة تسمى «لعبة ورقة الجنيهات الخمسة». وذلك لأنه يجب عليك عند لعبها أن تضارب بورقة (٥) جنيهات.

الإجراءات:

١ - وضح أن هذا يُعد مزاداً للمضاربة، وأنك ستضارب بورقة (٥) جنيهات، وأن المضارِب (المُزايد) الناجح هو فى الواقع الذى سيكسب النقود.

٢ - يجب أن تكون العطاءات فى عروض مكونة من (١٠) بنسات، وإذا لم يكن لدى اللاعبين عملة معدنية من فئة الـ (١٠) بنسات كافية، فإن عليك أن تؤجل المزاد حتى يتوافر لدى كل فرد قليلاً من عملات الـ (١٠) بنس، وأكد مبدأ عدم إلزام الأشخاص بالمزايدة إلا إذا كانوا يرغبون فى ذلك.

٣ - فى نهاية كل مزاد فإنه يجب أن تؤول إليك جميع العطاءات، لأنك تمثل الدلال (البائع بالمزاد العلنى). يجب التنويه إلى ذلك بشدة لأنه عامل مهم جداً فى اللعبة.

٤ - ابدأ المزاد، وأعط ورقة الجنيهات الخمسة لأعلى مُزايد واحتفظ بجميع العطاءات لنفسك.

٥ - ابدأ مزاداً آخر بورقة خمسة جنيهات أخرى.

التقويم:

يقول بلبين (Belbin) إن اللاعبين ربما يكونون متحمسين لجعل خصومهم يخسرون أكثر من تحمسهم لأنفسهم بالفوز. ولكن وفقاً لخبرتنا فإن اللاعبين سيكونون بين جذبيْن، جذب الرغبة فى الفوز وجذب الرغبة فى إلحاق الهزيمة بالخصم، ليس لبعضهم ولكن للدلال. فلعبة «ورقة الجنيهات الخمسة» عبارة عن لعبة التزام مما يجعل اللاعبين يدركون أنه من الأفضل والأكثر عقلانية ألا يلعبوا، ورغم هذا فإن ذلك ينطبق على الآخرين أيضاً لذا فإن عليهم اللعب فى آخر الأمر.

الاختتام :

يربط بلبين (Belbin) نتائج اللعبة بمفاوضات الحياة الواقعية، مثل: محاولة تجنب أو إيقاف الحروب فى أنحاء مختلفة من العالم، وخلاف الإدارة والاتحاد العمالى. ويقترح أن تكون هذه هى المواضيع التى يجب أن يناقشها القائد مع المجموعة. ربما تود أن تفعل ذلك أو أنك تستطيع أن تقدم نقاطًا أخرى للنقاش، وذلك كما يلى:

١ – من الصعب التخلى عن وضعٍ كنت قد استثمرت فيه وقتاً وجهداً، أو مالاً فى هذه الحالة. إن هذا الشعور يدفعك للصمود على وضعك أكثر مما تطيق. ومن ناحية أخرى، إذا كنت قد قررت مسبقاً، وكان لديك الرغبة فى توظيف مواردك إلى حد معين فقط، فإن باستطاعتك الاسترخاء والاستمتاع بالنشاط وتعلم الكثير عن التفاوض.

٢ – وإذا كنت تخاف أن تكون قد تورطت، وأنك تشعر بأنه قد فات الأوان للانسحاب، فإن خصومك سيستشعرون ذلك فيزيدون من عطاءاتهم. ومن ناحية أخرى، إذا قررت أن تنسحب عندما تكون حرارة الموقف عالية بالنسبة إليك، فقد تخسر بعض المال، لأن عطاءاتك ستكون قد رهنت لدى الدلال، ولكن ستكون قد تعلمت شيئاً عن اللاعبين الآخرين وعن نفسك، وبالإضافة إلى ذلك ستعرف كيف تفهم مستقبلاً خصائص ألعاب المزايدات بحيث يمكنك تجنبها إذا أردت.

(٢٤) امنحنى سعراً:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

يهدف التمرين إلى تحليل التعامل التجارى اللفظى وغير اللفظى بين البائع والمشترى المحتمل.

حجم المجموعة:

مكون من قرابة (٥) أشخاص فأكثر.

البيئة:

غرفة الفصل، وغرفة حلقات النقاش، أو غرفة الاجتماعات. كما يتطلب التمرين إحضار بعض السلاسل الذهبية، ومجوهرات أزياء، وساعة قديمة، وأى شيء يمكن أن يبيعه محل بيع الأشياء المستعملة. كما يجب توفير جهاز فيديو عند الرغبة فى تسجيل هذا النشاط.

الإجراءات:

١ - وضح أنك تريد الإعداد لتمثيل أدوار عن التفاوض.

٢ - جهز آلة تصوير الفيديو إذا أردت تسجيل المشهد، ثم انظر من خلال العدسة للتأكد من أن مكان التصوير يقع فى نطاق الكاميرا وتركيزها.

٣ - عين لاعباً فى دور البائع، وجهز محل البيع بطاولات، وكراسى، وأثاث من الغرفة، وكذلك بكمية بسيطة من الملابس، وقطع من المجوهرات المستعارة من اللاعبين، إلى جانب الأشياء التى أحضرتها معك.

٤ - ضع سعراً لكل شيء، واطلب من المجموعة مساعدتك فى وضع سعر كل قطعة عليها، ثم علق قائمة الأسعار فى المحل.

٥ - عين شخصاً مسئولاً يكون بمنزلة مالك المحل، واطلب من شخص ثالث أن يكون مشترياً قد رأى قطعة فى واجهة المحل نالت إعجابه، فيدخل المحل متخذاً قراره لشراء القطعة بأقل من سعرها الوارد فى القائمة.

٦ - إذا كنت تريد تسجيل إجراء الصفقة الآتية، أدر الكاميرا الآن.

التقويم:

تتمثل فائدة استخدام الفيديو فى أنه يمكنك إعادة عرض الشريط لاستخلاص الفوائد من المشهد. وبإمكانك الإسراع فى العرض إذا كان اللاعبون بطيئين فى تمثيل أدائهم الجماعى. كما أنه بإمكانك أن توقف الشريط فى المواقع التى تتذكر فيها أو ترى فيها شيئاً مثيراً.

وعلى سبيل المثال، يمكن أن يبدأ أحد المشترين بالقول: «سأعطيك جنيهاً مقابل تلك القطعة مثقلة الأوراق (المستخدمة فى تثبيت الأوراق ومنعها من التطاير)». ولكن طلب البائع السعر كاملاً وهو (٥) جنيهات، واستعد للسخرية من المشترى. فى الواقع، لقد أدارت المرأة «صاحبة المحل» المفاوضات بشكل جيد خلال تمثيل الأدوار، فعندما أصرَّ المشترى على موقفه، كما فعلت هى أيضاً، بدت كأنها ستنتهى المفاوضات إذا كان كل ما سيقدمه هو جنيه واحد فقط، قد جعل ذلك المشترى يغير من موقفه ورفع عرضه إلى (١,٥) جنيه. عندئذ استدعت «صاحبة المحل» لاعباً آخر لخدمته وجعلته شاهداً يستند إلى شهادته بشأن مثقلة الأوراق والذى سيصدِّق على قيمتها. قبل المشترى رأى الخبير المحايد ولكنه وسع نطاق النقاش (الجدال) بذكر أنه كان عميلاً منتظماً (متكرراً) وأن من مصلحتها أن ترضيه. حينئذ قالت المرأة إن عليها أن تتحدث إلى رئيسها وسلمت

مسئولية التفاوض إلى لاعب آخر، عبَّر المدير عن رغبته التامة فى إرضاء هذا العميل المهم (المربح) وأضاف جميع أنواع المعلومات الإضافية حول المالك السابق لمثقلة الأوراق. والذى هو مع الأسف قد مات، وقد كان مقتنياً ثرياً وفطِنًا. ثم سلط الضوء بفصاحة وبلاغة على جودة زجاج المثقلة وجمال تصميمها إلى أن رفع الزبون عرضه إلى جنيهين، وبعد ذلك استمر التفاوض بأن اقترح المدير سعراً هو (٥,٥) جنيهات، ولكن المشترى قد عرض (٣) جنيهات إلى أن اتفقا فى نهاية الأمر على الثمن الأصلى الذى حدده البائع وهو (٥) جنيهات. كان من الممتع ملاحظة كيف أن الفواصل الزمنية بين عروضٍ وعروضٍ أخرى مضادة أخذت تقل وتقل ليقتربا أكثر حتى يتفقا فى نهاية الأمر. والأكثر من ذلك، أن المدير ساعد ذلك المشترى على حفظ ماء وجهه عندما اضطر إلى دفع السعر الأصلى، فلم يكن المدير محدقاً ومتأملاً فى المشترى ولكنه سارع إليه وهنأه على ملكيته واقتناء هذه المثقلة الثمينة.

كان جميع هؤلاء اللاعبين مفاوضين من ذوى الخبرة فى الحياة الواقعية، وكان من المفيد ثقافياً أن نشاهد كيف تولى كل منهم تمثيل دوره. وفى مناسبة أخرى، عندما لم يكن اللاعبون من ذوى المهارة، كانوا أقل قدرة على توضيح نواياهم وكانت الصفقه التجارية معرضة لخطر الانهيار. فاقترحنا عليهم أن يوسعوا نطاق المناقشة بإضافة ترتيبات أخرى للطوارىء، مثل إمكانية إعادة الزبون لمثقلة الورق إن لم يكن سعيداً بها تماماً. لقد حفز ذلك المدير على عرض بيع المثقلة عند سعرٍ أقل إذا كان الزبون سيوافق على شراء شيء آخر معه من المحل؛ الأمر الذى حدث فعلاً.

الاختتام:

يوضح تمثيل الأدوار هذا بعض أساسيات التفاوض، والتى تتمثل فى ما يلى:

١ - احذر من الافتتاح فى البداية بعرض متصلب (متشدد)، فإن ذلك قد يؤدى إلى تصلب رأى خصمك.

٢ – قيِّم ردود فعلك بأقصى حد من الصرامة. سواء بإيقاف المفاوضات حتى يغير الطرف الآخر موقفه، أو بإجراء عرض آخر معاكس وتوقع الوصول إلى مكان ما بين الاثنين، وكن واعياً لمستوى طموحك مع الاحتفاظ بكرامتك.

٣ – استمر فى إعادة تقييم انطباعاتك، وتعلم أن تتعرف على نماذج مختلفة من الحقوق الممنوحة لك. فإن امتيازاتك يجب أن تكون مبنية على امتيازات خصمك ومرتبطة بها. لاحظ أن الفواصل الزمنية بين العروض يجب أن تقصر كلما وضحت الحدود، وتعلم كيف تواجه الضغوط.

٤ – أشر إلى تعهداتك الممكنة، وعندما تعتزم ألا تتعدى حدوداً معينة، فأكد ذلك بوضوح تام (سواء أكان ذلك، فى الحقيقة، صحيحاً أم غير صحيح). وتعلم كيف تعبر عن نواياك بطريقة فعالة، وبسلوك لفظى وغير لفظى على حد سواء.

٥ – قدم طرفاً ثالثاً بوصفة وسيطًا محايدًا أو خبيرًا مشجعًا.

٦ – وسع دائرة التفاوض، وذلك بتضمين ترتيبات معينة للطوارىء المحتملة على سبيل المثال.

٧ – إذا أردت ألا يكرهك أحد على التعهد بالتزامات معينة، أو إذا أردت تغيير رأيك، فإن بإمكانك أن تقوم بعدة أمور. منها مثلاً:

– أن تضع مفاوضاً آخر فى مكانك (بدلاً منك)،

– أن تقول إنك قد تسلمت تعليمات أو معلومات جديدة أو كليهما معًا.

– أن تدخل مواضيع جديدة فى المناقشة (المداولة).

٨ – ساعد خصمك على حفظ ماء الوجه، على سبيل المثال:

– أيد الرأى بأن الظروف المحيطة قد تغيرت، (حتى لو أنها لم تتغير فعلاً)، وذلك قد يعطى الفرصة لخصمك لتغيير رأيه دون حرج.

- تقبل فكرة أن الوقت كان ضيقاً بالنسبة لهم، وأنهم لم يكن بمقدورهم الاستعداد التام لمفاوضتك.

٩ - لا تطل التفكير أو التحديق.

(٣٥) الغرامة:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الأهداف:

- توضيح بعض الضغوط التى يواجهها المفاوضون للوصول إلى حل وسط.
- دراسة سلوكيات المكر والتلاعب (المناورات) فى التفاوض.

حجم المجموعة:

يكون على الأقل (٤) أشخاص، والمفضل حوالى (٢٥ -١٢) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة الحلقات الدراسية، أو غرفة الاجتماعات.

الإجراءات:

١ - أعطِ كل لاعبين جنيهين على شكل عملة معدنية صغيرة.

٢ - اطلب منهما أن يتفاوضا على توزيع الجنيهين بينهما أمام بقية المجموعة بوصفها جمهوراً مشاهداً.

٣ - وضح أنك ستغرم أحدهما (٥) بنسات لكل دقيقة من التفاوض وستغرم الثانى بـ (١٠) بنسات لكل دقيقة (لا يهم من هو الأول ومن هو الآخر).

٤ – أعطِ الإشارة لبدء التفاوض.

٥ – عندما تكون النقود قد وزعت بين اللاعبين، افسح المجال للمناقشة لدقائق قليلة. ثم قم بنفس العملية مرة أخرى مع شخصْين آخرين.

٦ – قم بها مرة أخرى أيضاً، إذا كان العدد يسمح بذلك.

التقويم:

تعد هذه اللعبة تمريناً للاعبين لتعلم الدهاء، وكذلك المزيد عن «التفكير فى الموقف» على حد سواء. فاللاعب الذى يفترض أن يخسر أكثر بسبب التأخر (وذلك بتغريمه مبلغاً أكبر من الطرف الآخر فى حالة التأخر) يعتبر نظرياً فى وضعٍ تفاوضى أضعف. وهذا الشخص فى الواقع غالباً ما ينتهى بلا شىء من الجنيهين.

الاختتام:

اللاعبون فى هذا الوضع يفكرون بسرعة شديدة أحياناً، بحيث يقولون شيئاً مثل: «كلما وقفنا هنا نتحدث لفترة أطول كلما خسرِ كلانا نقوداً أكثر. ماذا لو أخذتَ (١٠) بالمئة مبلغاً إضافياً على نصيبك. تصبح لديهم فى هذه الحالة فرصة جيدة للتهرب من حسم (٨٠) بنساً، والتى قد تكون أكثر بكثير فى ظروف أخرى.

(٣٦) كنْ ذكياً:

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥ – ٣٠) دقيقة.

الأهداف:

– محاكاة النزاع المرتبط بالصناعة.

- توضيح الطرق التى يستطيع الأشخاص التوفيق من خلالها بين الأهداف المتعارضة.

لقد صممنا لعبة «كن ذكياً» أساساً لطلبة الصحة مخاطر المهنية (الوظيفية)، وذلك لتزويدهم ببعض الخبرة عن القيادة فى حالات مخاطر الأمن الوظيفى عندما تكون وسائل العلاج متعارضة مع سياسة الإدارة. أى عندما يحتمل تعارض طرق العلاج مع الإنتاجية. ويمكن تطويع هذا التمرين بسهولة كى يلائم أى بيئة تتعارض فيها رفاهية العاملين مع أهداف الإدارة. وقد يبدو من الطفولى أن تطلب من الرجال والنساء الراشدين أن يلتهموا الكثير من الشيكولاته (Smarties) بقدر المستطاع - لذا فقد لا ترغب فى أداء هذه اللعبة إلا بعد أن تصبح متمتعاً بثقة عالية وتقدير من قبل مجموعتك. ولكن بإمكاننا أن نتأكد من أنه لا أحد يرى هذه اللعبة غير محترمة ألبتة.

حجم المجموعة :

يعتبر الحد الأدنى المناسب هو (٨ - ٢٥) شخصاً، بالرغم من أنه يمكن تأديتها بعدد أكبر.

البيئة:

غرفة واسعة وفارغة، بحيث تسمح للاعبين بحرية التجول فيها. وستحتاج إلى توفير ما يلى:

١ - عدد كبير من علب شيكولاتة (Smarties) أو (M&Ms)، التى سيؤكل منها الكثير وهى لحسن الحظ غير باهظة الثمن.

٢ - عبوة كبيرة من الماء أو المرطبات - إلا إذا كنت تود أن توفر مشروبات أخرى وفى هذه الحالة ستأخذ اللعبة أبعاداً أخرى إضافية - وعدد من الأكواب البلاستيكية تكفى لكل شخص.

٣ – أكواب بلاستيكية إضافية على طاولة اللعب الرئيسية ليستخدمها الأفراد حافظاتٍ للشيكولاته (Smarties) الخاصة بهم.

٤ – قرابة (١٠) جنيهات فى عملات معدنية صغيرة مكونة من بنسات فردية (وقد تحتاج أكثر من ذلك ولكنك ستستردها كلها، ولقد علقنا سابقاً على المزايا النفسية لاستخدام نقود حقيقية فى ألعاب التعلم هذه).

الإجراءات:

ضع أى ستة لاعبين فى أدوار كالتالى:

– مديران.

– عاملان.

– شخصية ترمز إلى الضغوط الاجتماعية فى مجتمع المستهلك.

– ممثل الاتحاد العمالى، أخصائى حماية الموارد الطبيعية، ومتخصص فى البيئة، أو شخصية ما مماثلة من التى تهتم بحماية العمال وعامة الشعب من القوى الإنتاجية. وإذا كان لديك الكثير من الأشخاص، وكون ضغوطاً اجتماعية أكثر وعمّالاً أكثر قبل إضافة مدير آخر. فجميع المشاركين الآخرين مستهلكون.

٢ – اطلب من الشخصيات الستة الرئيسية الجلوس أو الوقوف حول طاولة اللعب التى يوجد عليها كمية كبيرة من الشيكولاته (Smarties)، ولاحظ أن اللعبة تعمل بشكل أفضل عندما يكون الأشخاص واقفين؛ لأنهم يستخدمون لغة الجسم بشكل أكثر مثل الإيماءات ولمس بعضهم بعضًا، وربما لمنع بعض المشاركين من أكل الشيكولاته بالقوة. وبشكل عام فإن الوقوف حول الطاولة يجعلهم يستجيبون لضغوط اللعبة بشجاعة أكثر.

٣ – إن النقود تمنح جميعاً للمديرين (وهما يعملان شريكين) بالإضافة إلى حقيبة من الشيكولاته (Smarties) فى حالة ما إذا أصبحت كومة الشيكولاته متآكلةً وتحتاج إلى إعادة بناء.

٤ – أما المستهلكون فإنهم يجلسون فى دائرة أكبر حول الطاولة ومن عليها، وربما يفضلون التجول هنا وهناك متفرجين ومستمعين إلى المشهد.

٥ – توضع منضدة المرطبات فى مكان جانبىٍ، وعادة ما نقوم بدور خادمى الزبائن؛ لأننا نحب أن يكون لنا دور صغير فى النشاط ولكنك قد تفضل أن تفوض هذه المهمة إلى أحد المشاهدين.

٦ – وضح أن أهداف الشخصيات وأغراضها تتمثل فيما يلى:

– يريد المديرون من العاملين أن يعدّوا الشيكولاته (Smarties) للعمال والمستهلكين كى يأكلوها (ولا يأكل المديرون من الشيكولاته لأن واجبهم هو إنتاج وليس استهلاكًا لهذه الأشياء المتواضعة). إن عليهم تقرير الأجور التى سيدفعونها، والجدير بالذكر أن التقدير الجيد هو عبارة عن (١٠) بنسات لكل (١٠٠) قطعة مستهلكة من الشيكولاته.

– على العمال أن يجمعوا أكبر عدد يمكن استهلاكه من الشوكلاتة، وأن يأخذوا عبوة الحافظة إلى أحد المديرين لفحصها ومن ثم إما أن يأكلوا الشيكولاته بأنفسهم أو يعرضونها على المستهلكين. وقبل أن يدفع المديران المبلغ المناسب مقابل العدد المستهلك من الشيكولاته ويجب أن يراقبا العمل جيداً للتأكد من عدم رمى أى قطعة الشيكولاته أو التخلص منها بطريقة غير قانونية – يجب أن تكون قد أُكِلت. قد تفضل متابعة ذلك بنفسك أو قد تطلب من المراقبين أن يتأكدوا من أن الأشخاص الذين أخذوا الشيكولاته (Smarties) قد وضعوها فى أفواههم وابتلعوها بالفعل.

أهم ما فى الأمر كله بالنسبة للمديرين هو أقصى حد من الاستهلاك. وكمكافأة للعمل الجيد فإنهما يدعوان العمال أو المستهلكين (العملاء) أو كليهما معًا ويستضيفانهم إلى المائدة المفتوحة ذات المرطبات (المديران هما الوحيدان اللذان لهما الحق فى استضافة أنفسهما لتناول الشراب، أما الآخرون فيجب أن يكونوا مدعوين).

- ممثل الاتحاد العمالى (أخصائى حماية الموارد الطبيعية أو أياً كان) كان قد قرأ تقريراً بأن الشيوكلاته (Smarties) تتسبب فى مرض السرطان، وهو لا يريد أى شخص أن يأكل منها المزيد إلا بعد إجراء اختبارات صحية مكثفة. وفى الوقت نفسه، يرى أن على خطوط الإنتاج أن تتوقف. وأهم ما فى الأمر كله هو «عدم الاستهلاك بتاتاً».
- الشخصية التى تمثل مجتمع المستهلك تريد أن تضع أكبر قدر ممكن من الضغط على العمال والمستهلكين، لجعلهم يأكلون المزيد والمزيد من الشيكولاته (Smarties)، ويستمر هذا الشخص يتجول هنا وهناك مقترحاً عليهم سبلاً لاستهلاك أكبر كمية ممكنة.
- العمال يدركون أنه إذا لم يرض القادة عن أدائهم واستغنوا عنهم فإن هناك الكثير من المستهلكين الذين هم على استعداد لأخذ مكانهم على خط الإنتاج. ومن الممكن لأى شخص أن يتحدث إلى أى شخص آخر، وكذلك تشكيل أى نقابات، أو مجموعات ضغط... إلخ، ويستطيع أى شخص أن يفعل أى شيء – فى الواقع – فى حدود السياق العام المذكور أعلاه.

ربما تود كمدرب أن تكتب جميع الأدوار الرئيسية بشكل مستقل مُضْفياً أى تعليقات إضافية أو لمسات متميزة من عندك. وفى هذه الحالة يفترض أن لا يعرف أحدٌ عن دوافع الشخصيات الأخرى، فإن عليك وصف الحوار (السيناريو) جهراً لكل

الأشخاص بتعبيرك الخاص وعلى نحو بالغ من الفصاحة والبلاغة قدر المستطاع. ونعتقد أن من الأكثر فاعلية أن تصف كل شيء لكل شخص لفظياً ولكن الأمر المهم حقاً هو حفز المشاركين للقيام بتمثيل أدوارهم بحماس. لذا يجب عليك إما أن تكتب فى الأدوار شيئاً ما عن الحماس، أو أن تتحدث إلى المجموعة بحديث حيوى يبعث فيهم النشاط قبل البدء فى اللعبة. وعلى أى حال، وجود الشيوكولاته (Smarties) سيقوى من إقناعك لهم، لأنه يبدو أنها (Smarties) دائماً تشكل قوة محفزة للاعبين بشكل كبير.

– أيما وضعٍ قررته، فالنتيجة ستكون «الضجيج» على الأرجح؛ الأمر الذى يعد مُتعة. أنت تريد من المديرين أن يشجعوا العمال على أكل المزيد والمزيد من الشيكولاته (Smarties) – مقدمين لهم عروضاً من مشروبات منعشة، وأجوراً عالية، ومكافآت وحوافز مقابل استهلاك المزيد، وقد يضع المديرون عاملاً فى منافسة ضد آخر. وهكذا. من جهة أخرى، يطلق ممثل الاتحاد العمالى أو أخصائى حماية الموارد الطبيعية تحذيرات مروعة، فى حين يدفع ممثل «مجتمع المستهلك» العمال لأكل المزيد وكسب المزيد. وعادةً ما ينتهى الجميع بالصراخ وغالباً ما ينضم إليهم المراقبون فى ذلك الموقف.

والآن دع اللعبة تأخذ مجراها، فهناك الكثير من النتائج المحتملة. فقد تؤكل كل الشيكولاته (Smarties) أو قد تُنسى فى خضم حرارة الجدال. وقد يستمع كل من العمال والعملاء لممثل الاتحاد العمالى الذى – نتيجة لذلك – قد ينجح فى جعل الشيكولاته (Smarties) محظورة، (بل وقد يجبر المديرَين على تشكيل قوى عاملة أخرى)، وهكذا.

التقويم:

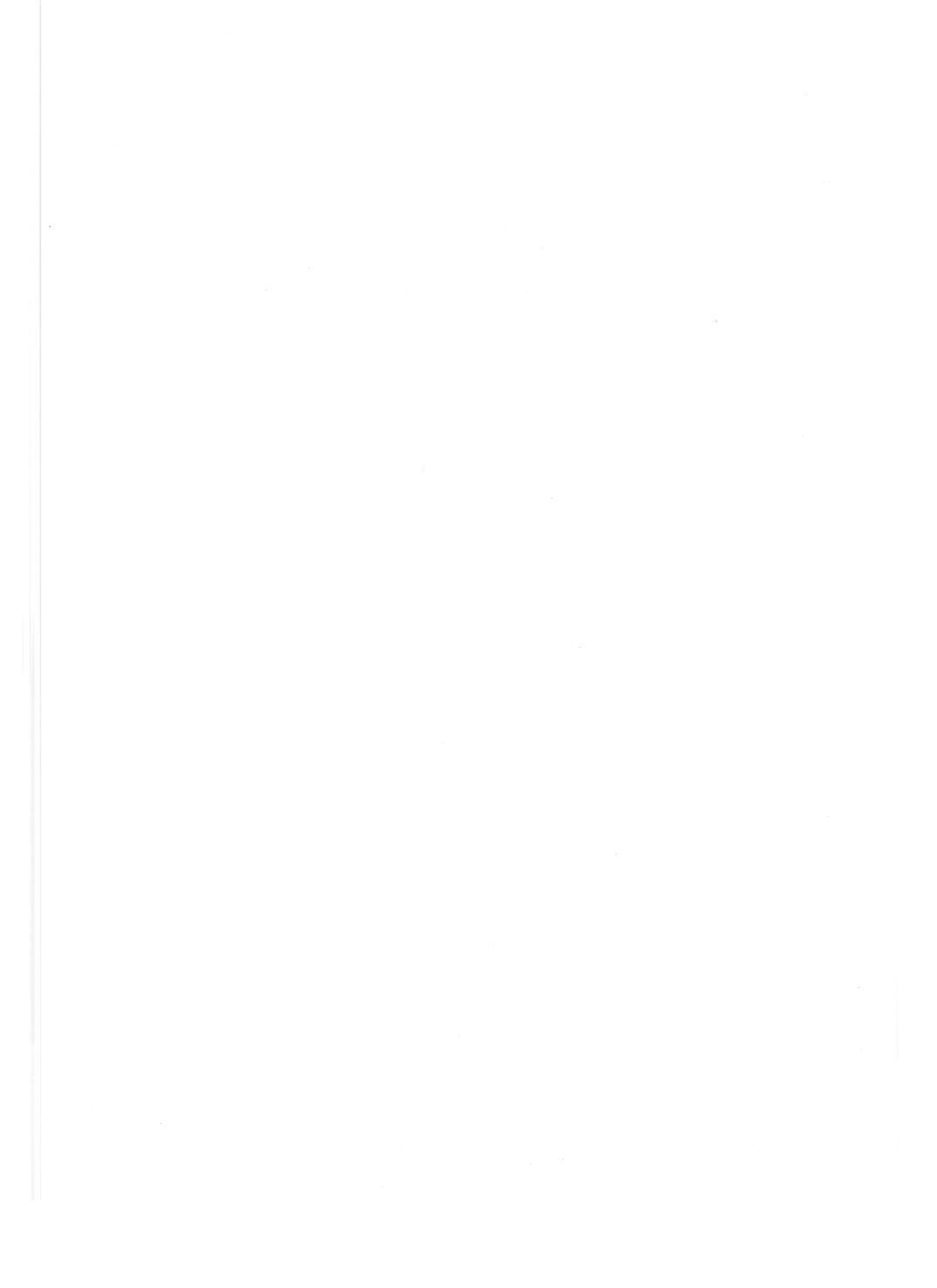
فى إحدى المرات عندما لعبنا اللعبة مع مجموعة من معلمى التربية البدنية، ترك العمال الشيكولاته (Smarties) تحت ضغط المستهلكين وممثل الاتحاد العمالى على حد سواء، واستخدموا أوراقاً من مفكراتهم الخاصة بالملاحظات لصنع قبعات وبيعها لصالح «جمعية الأطفال المشلولين». وقد فعلوا ذلك بالتعاون التام مع الإدارة التى وافقت على دفع نفس الأجور السابقة، فانتهى كل فرد بارتداء قبعة ورقية.

يتأثر الأشخاص أحياناً بالضغوط الاجتماعية الموجودة فى مجتمع المستهلكين فيأكلون الشيكولاته (Smarties) بأسرع ما يمكن؛ وذلك لأن العمال يرفضون الاستماع إلى أى تحذيرات صحية، ويجادلون بأنهم إن لم يفعلوا ذلك فسوف يخسرون عملهم وهم لا يطيقون البقاء دون عمل. وأحياناً تقف جماعة ضاغطة من المستهلكين جنباً إلى جنب مع أخصائى حماية الموارد الطبيعية فيجعلون العمال يقلعون عن العمل، ثم يتفاوضون مع المديرين من أجل استحداث بعض التغييرات الأمنية البسيطة والقيام بالعمل بأنفسهم، وهكذا.

الاختتام:

فى نهاية المطاف تأخذ المناقشة فى القوة والنشاط. ونذكر جيداً ممرضة ذات أقدمية تشارك فى دورة عن الصحة المهنية لقد قامت بدور موظف صحة (بمثابة دور ممثل الاتحاد)، وفشلت تماماً فى كل جهودها (التى أصبحت متهيجة تمامًا كلما تقدمت اللعبة) لمنع الأشخاص من أكل الشيكولاته (Smarties). وكان ذلك بسبب أن المرأة التى لعبت دور مجتمع المستهلك كانت مقنِعة إلى حد كبير، فقد شرحت دورها فى ذلك الحين بعرض سلسلة من الدعايات عن الأشياء الجميلة التى يمكن للعمال شراؤها بأجورهم، ومدى جودة الشيكولاتة للمستهلكين من الناحية الغذائية.

لقد قالت المرضة فى النهاية إن اللعبة قد سببت لها شعوراً باليأس والإحباط، إلى درجة أنها شعرت بأنها على وشك الانفجار بالدموع كلما خلت الطاولة أكثر وأكثر من الشيكولاته (Smarties). وذكرت أنها تشعر الآن بأنها تستطيع أن تقدر الجهود المبذولة من قبل أخصائيى حماية الموارد الطبيعية والأعضاء الآخرين من المجتمع – فى الحياة الواقعية – ممن يعملون فى ظل ضغوط مجتمع مستهلك بأكمله من أجل حماية جودة حياة الناس. هذا النوع من ردة الفعل والاستجابات المختلفة من جميع اللاعبين والملاحظين يمكن ربطه بموضوع القوة. والمقصود: من يتحكم فى من؟ كيف ترى الشخصيات المختلفة مهامها؟ وكيف يرى المستهلكون سلوك الشخصيات؟ وقد يناقش المشاركون الجوانب الاجتماعية السياسية التى تعمل فى ظلها القوى التنظيمية المختلفة، ومدى قدرة الأفراد على السيطرة على هذه الجوانب التى بدورها تحكم درجة القوة التى يصلون إليها.



الفصل الحادى عشر
أنشطة التفاوض

(٣٧) لعبة الطريق:

هذه اللعبة مستمدة من كتاب (Lineham & long , 1970).

الزمن المطلوب:

قرابة الساعتين.

الأهداف:

تستخدم هذه اللعبة لزيادة وعى الأفراد بأن هناك خيارات ذات مستويات مختلفة، فى أى برنامج من برامج التطوير لشركة، أو منظمة، أو منطقة مجاورة، أو مدينة أو أمة.

حجم المجموعة:

ستحتاج إلى مجموعة كبيرة لهذا النشاط، ضمن حدود «كلما كبرت كانت أكثر مرحاً وبهجةً». وهى تؤدى بنجاح بمجموعة مكونة من (٢٠ إلى ٣٥) شخصاً تقريبًا، على الرغم من أنها يمكن أن تؤدى بحد أدنى مطلق مكون من (٨) أشخاص، أو على الأقل حاول أن لا يقل عن (١٢) شخصاً.

البيئة:

تتطلب لعبة «الطريق» المواد التالية:

١ - أربعة ألواح من الورق المقوى الخفيف المستخدم للرسم (٢٠ × ٢٠سم أو أى حجم

يروق لك ويناسبك) من النوع الذى تشتريه من محل بيع الأدوات الفنية أو من القرطاسية القريبة التى تتعامل معها، على أن يكون كل لوح بلون مختلف.

٢ - شريط لاصق أو تغليف للصق الألواح الأربعة بعضها مع بعض لعمل مربع واحد كبير، ويعد هذا لوح اللعبة.

٣ - أربعة أقلام سميكة ذات طرف إسفنجي ومدبب والأفضل أن تكون بألوان ألواح الورق المقوى، ولكن ذلك ليس ضرورياً مادام كان كل منهم (أى الأقلام) ذا لون مختلف.

تعد هذه اللعبة اختياراً جيداً لنشاط يصلح لاجتماع. لأن لديك حرية الوصول إلى عدد من الأفراد الذين ستتاح لهم فرصة مناقشة الخبرة لفترة طويلة، أو ربما لأيام عديدة.

الإجراءات:

١ - إن أفضل طريقة لتأدية «لعبة الطريق» هى استخدام لوح كبير على أرضية مغطاة بالسجاد وفى مساحة كافية حولها لكى يمشى فيها الأفراد، ويجثوا على ركبهم، أو يزحفوا كما يحلو لهم. ومع ذلك، فإن لم يكن هناك سجاد على الأرض، ضع اللوح على طاولة بنفس حجمه تقريباً ودع الأفراد يقفون حولها.

٢ - وضح أن المربعات الأربعة الملونة تمثل أربع دول، وأن جميع اللاعبين هم مواطنون من دولة أو أخرى. دعهم يوزعون أنفسهم بأى طريقة يشاؤون ولا يهمّ ما إذا كان عدد السكان موزعاً بالتساوى أم لا.

٣ - إن على كل مواطن من كل دولة أن يدفع مبلغاً ما للبنك الدولى، وبإمكانك أن تطلب أى مبلغ تراه مناسباً، من (٣٠) بنساً تقريباً فأكثر، وإذا كنت تلعب مع مجموعة من الأشخاص الذين لا يملكون أى نقود (على سبيل المثال لقد لعبنا هذه اللعبة

مع شباب فى برنامج إعادة تدريب فى مدرسة إصلاحية)، فسيكون عليك أن تضع بنفسك (٣٠) بنساً عن كل لاعب فى البنك.

٤ – أعلن أن كل دولة لها قائد ومهندس حكومى، وماعداهما أشخاص عاديون. بإمكان الدولة أن تقرر نوع القيادة التى تريدها وكيف سيختارون قائدهم ومهندسهم. أعط المجموعة (٥) دقائق لإكمال تلك المهمة.

٥ – أعلن أن الهدف من اللعبة هو إنشاء طرق، وأعطِ كل مهندسٍ حكومى قلماً مدببًا إسفنجى الطرف، مؤكداً أن المهندسين فقط هم الذين يمكنهم الخط بالقلم على اللوح.

٦ – أما القواعد فإنها بسيطة، وهى:

– أى طريق مستكمل يكسب (٢٠) بنساً من البنك الدولى بحيث تدفع للدولة التى أنشأته.

– لتصنيف أى طريق «كمستكمل»، لا بد أن يبدأ الطريق من مكان ما فى الدولة صاحبة المشروع، وأن ينتهى عند حافة لوح اللعبة «فى دولة أخرى» (ولا تؤخذ فى الاعتبار الطرق الداخلية).

– قبل عبور أى حدود، لا بد لمنشئى الطريق أن يحصلوا أولاً على ترخيص (إذن) من قائد الدولة التى يريدون قطع طريقهم فيها.

– إذا أراد منشئو الطريق عبور طريق يتبع دولة أخرى حتى ولو كان ذلك الطريق موجوداً على أملاكهم الخاصة، فلابد من إجراء عملية التفاوض نفسها. بالرغم من ذلك، فسيكون هناك مجال مفتوح أمام أى دولة للاعتراض الرسمى على أن طرق دول أخرى قد تم إنشاؤها بطريقة غير قانونية. وإذا ما رفِع الاحتجاج (الشكوى) إلى المحكمة الدولية، سيطمس الطريق المعنى ولن تستلم الدولة النقود.

- المهندسون الحكوميون هم فقط الذين يستطيعون رسم الطرق، والقادة هم فقط الذين يتفاوضون مع الدول.

٧ - أكد بشدة القواعد القليلة للعبة، وتعريف الطريق المستكمل، وبإمكانك أن تكتب القواعد مسبقاً إن شئت، ثم أعطِ كل فرد نسخة منها.

٨ - ثم دع كل فرد يمضى فيها ولا تتدخل أبداً، حتى لو كانت القواعد تنتهك فى اليمين أو اليسار أو فى الوسط. ستغدو اللعبة عالماً مصغراً من مناورات القوى السياسية، وستكون مشوقة جداً للمشاهدة والاستماع. وقد تود أن تسجل جزءاً منها بالفيديو. بعض الدول لا تكترث بأى شيء سوى التنمية، فى حين تطالب دول أخرى بحماية بيئتها، وكل دولة تكشف عن أدوار قوى تستحق التفحص بشيء من التفصيل فى نهاية الأمر.

التقويم:

ربما تكون أكثر الطرق فاعلية لطرح مقترحات تلخيص «لعبة الطريق»، هى أن نصف نتائج لعبة كنا قد لعبناها منذ سنوات مضت لحساب إحدى منظمات حماية البيئة (Stone , 1981). لقد أسمهت الدول الأربعة التى يشارك كل منها بـ (٧) مواطنين فى التمرين - بالإضافة إلى القائد والمهندس - نفسها بأسماء «سلامى Salami»، «سيرينيا Serenia»، «بيلى كوس Beli Cose»، و «كوم إيرس Kom Erse» على الترتيب.

قرر سكان «سلامى» أن يتجهوا إلى الخارج؛ بهدف الحصول على الثروة بسرعة. وسوف يتناسون تماماً مسألة الالتزام الاجتماعى بما يُمليه الضمير، والتخطيط المدنى وحماية البيئة. فلم يقلقوا بشأن بناء أى طريق على الإطلاق. وأصبح بإمكان أى دولة أن تأتى إلى أراضى دولتهم وتبنى طرقاً أينما ترغب مقابل دفع (٨) بنسات لكل طريق مدفوعة مقدماً.

رأت «سيرينيا» أنها تملك قسطاً وافراً من الموارد الطبيعية فاستقلت عن العالم الخارجى، حيث لا طرق تدخلها ولا طرق تخرج منها. قضى سكانها كامل اللعبة بسعادة، مخضعين المهندس الحكومى لرقابة شديدة وهى تزحف حول اللوح ترسم المنازل والأشجار لمنشآتهم، والكنائس والمستشفيات وأطراف الدولة بالكثير من الطواحين الهوائية والشلالات ومناطق تجميع الطاقة الشمسية.

أما سكان «بيلى كوس» فقد اتخذوا موقفاً عملياً نشيطاً وقالوا: هذه لعبة، الهدف منها رسم أكبر عدد ممكن من الطرق «أليس كذلك»، لذلك فإن هذا ما سنفعله تماماً. وسرعان ما اكتشف قائدهم أن «سرينيا» لا تحبذ أن يجتاز أحد حدودها، وأن «كوم إيرس» تسمح بالطرق على أساس المعاملة بالمثل «واحد مقابل واحد»؛ مما استبعد «سلامي» من الاتفاق. انهال كل من «بيلى كوس» و «كوم إيرس» على «سلامى» بفرح بالغ عندما عرفا أنها ستوافق على أى شيء. ومع ذلك حاولت «كوم إيرس» أن تساوم على الثمن؛ الأمر الذى كان خطأً تكتيكياً، فقد أخرجت قائد «بيلى كوس» (١٠) بنسات من حقيبة يدها وسلمتها إلى قائد «سلامى» قائلة بكرم: «احتفظ بالباقي». وبسرعة أرسلت المهندس الحكومى إلى «سلامي» لرسم طريق أزرق بشكل تضطر «كوم إيرس» لعبوره (ولذلك ستحتاج إلى ترخيص من «بيلى كوس») للوصول إلى الحدود الخارجية لـ «سلامى».

كانت «كوم إيرس» هائجة؛ وقام سكانها بإساءة معاملة قائدهم علناً لتفوق غيره عليه فى الدهاء والحيلة. ورغم ذلك لم يكن متخلفاً عنهم بكثير، فقد دفع على الفور ثمناً مقابل أحد الطرق، وأغلق على «بيلى كوس» الحدود مما أعاد توازن القوى، لأنه كان على «بيلى كوس» فى الواقع؛ أن تعبره للوصول إلى أى مكان، بعد ذلك عقدت الدولتان نوعاً من نظام الصفقات بينهما فى محيط من مفاوضات «الحرب الباردة».

لقد أبقى سكان «كوم إيرس» مهندسهم مشغولاً، فبالإضافة إلى تحديده للطرق، جعلوه يحدد مواقع المدن والمراكز الصناعية والمطارات الجوية. فى حين أحبت «قائد بيلى كوس» العملية الدبلوماسية ذاتها فقضت وقتها كله فى استشارات شخصية مع رؤساء الدولة الآخرين، لذا لم يتوقع السكان منها الكثير. لقد حاول المهندس أن يحدد موقعاً للمدينة العاصمة، ولكن ذلك لم يتعدَّ مرحلة التخطيط قط؛ لأن الاعتبارات الأخرى كانت لها الأولوية دائماً لدى القائد، كمحاولة فسح المجال لطريق آخر دون أن يعبر طريقاً كان موجوداً فى السابق. لقد تم اتخاذ القرارات من طرف واحدهو القائد، وإحاطة السكان علماً بها فى آخر الأمر عندما لا يكون هناك فرصة للاعتراض.

بعد مضى ساعة تقريباً دعونا إلى التوقف، بالرغم من أن اللعبة كانت قد وصلت إلى مرحلة كان فيها قائد «بيلى كوس» ينظر بطمع إلى المساحات الخالية فى «سرينيا». ولكن تلخيص «لعبة الطريق» له نفس الأهمية من تأديتها تماماً، فلم نشأ أن تأخذ من وقت التلخيص بالاستمرار فى اللعب. كانت «سلامى» هى الفائز الرسمى بمبلغ رأسمالى تجميعى قدره (١,٢٨) جنيهاً، ولم يكن باستطاعة أى أحد اتهامها بالتصرف غير القانونى؛ لأنها لم تنشىء أى طريق. مع أنها كانت فوضوية من الناحية البيئية مليئةً بالطرق المنشأة من قبل الأجانب هنا وهناك. لم يكترث سكان «سلامى» حيث صرحوا بأنهم كانوا جميعاً فى منفى خيرى وترفيهى فى جزر «البهاما». جاء فى الترتيب الثانى «بيلى كوس» بمبلغ قدره (١,٠٨) جنيهاً وعاصمة نصفها مبنى. كان باستطاعتهم كسب المزيد إلا أن «كوم إيرس» احتجّت بأن أحد طرقهم كان قد أنشىء بدون موافقة رسمية، وأيد هذا الاحتجاج كل من «سيرينيا» و «سلامى». فى المرتبة الثالثة كانت «كوم إيرس» بمبلغ (٤٨) بنساً، ولكنها أصرت على أنها الفائزة على الجميع؛ لأنها الدولة الوحيدة التى فيها نظام دولى لطرق المواصلات وكذلك نقود وبيئة صالحة. لم تملك «سيرينيا» أى نقود، ولكنها كانت غير نادمة أبداً فقد أنشأ

سكانها الشيء الخاص بهم وهم يشعرون بالسعادة والرضا عن أنفسهم - مع أنهم بدوا مستغرقين فى التفكير عندما قالت (قائد بيلى كوس) إنها كانت ستتبع «دعوة المجال الحيوى الفسيح» فتغزو «سيرينيا» لو سمح الوقت بذلك. كان «الخاسرون» الثلاثة مجمعين على إدانة السياسة الخارجية والداخلية لـ «سلامى» بالرغم من حقيقة فوزها، (ولكن ماذا تعنى «الخسارة» هنا فى سياق لعبة الطريق ؟).

الاختتام:

يجب أن يكون تلخيص «لعبة الطريق» منظماً، بحيث تأخذ كل دولة دورها للتعليق على اللعبة ولتقديم شكوى - إن رغبت - على سلوك دولة أو دول أخرى. وإذا حدث ذلك فإن الدولتين ممن ليس لهما علاقة بالخلاف تصبحان قاضيتين (محكميتن). وتقرران ما سيُدفع للدولة المعنية ثمناً لطرقها. وفى مناسبة أخرى، عندما لعبنا هذه اللعبة، قال أحد المشاركين ساخراً (وكان أستاذاً فى الجامعة ذا خبرة طويلة) إن الزحف على الأرض هنا وهناك يعد لعبة للأطفال وإن النشاط كان غير منظماً ألبتة، وإنه لا يمكن أن يتعلم منه أحدُ شيئاً. فطلبنا منه أن يكون صبوراً ويستمع إلى المناقشة. وفى نهاية نصف ساعة كان قد هدأ بدرجة كبيرة، وعندما انتهت حلقة النقاش بقى متأخراً كى يسألنا عما إذا كنا نعرف المزيد من الألعاب السياسية.

(٣٨) آلة تصوير المستندات:

الزمن المطلوب:

قرابة نصف ساعة، إلا إذا كان العدد كبيراً.

الأهداف:

- دراسة أنماط المفاوضات الفردية.

- شرح حل الخلاف (النزاع).

- ممارسة الإقناع بوصفه مهارة قيادية.

حجم المجموعة:

يعتمد العدد على الظروف المحيطة، فيمكن - نظرياً - أن يشارك فى هذا النشاط أى عدد كلاعبين أو كمراقبين، ولكن يجب أن يكون كل فرد فى وضع يمكنه من رؤية المشهد والاستماع إليه.

البيئة:

يصلح لهذا، فى الواقع، أى بيئة مدرسية.

الإجراءات:

١ - تأكد أن كل شخص يجلس بطريقة مريحة ويستطيع أن يراك ويسمعك جيداً.

٢ - قدم لهم هذا الحوار:

«أريدك أن تتخيل أن آلة التصوير الآلى قد تعطّلت فى مكتبك هذا الصباح، وقد أُصلحت للتو فقط. الوقت الآن (٤:٣٠) مساءً ومن الطبيعى أن يذهب كل فرد إلى منزله عند الساعة (٥) مساءً. ولكن غداً عند الساعة (٣٠: ٨) صباحاً يجب تعبئة (١٥٠) ملفاً بـ (٢٠) صفحة من المواد المتطلبة للاجتماع. ومن واجبك بوصفك مدير مكتب أن تقنع الموظف المسئول للبقاء متأخراً لإنجاز التصوير (النسخ)، ولسوء الحظ فإن مهمتك أصبحت صعبة بعد معرفة أن هذا الشخص يملك تذاكر لحضور حفل موسيقى الجاز والذى يعرض لليلة واحدة فقط، ويؤدى بفرقة موسيقية عالمية مشهورة، وقد وقف هذا الموظف فى طابور الانتظار طوال الليل للحصول على التذاكر، كما أنه كان يتحدث عن الحفل منذ أسابيع».

٣ – اطلب من شخص واحد أن يقوم بدور المدير وأن يقوم شخص آخر أيضاً بدور المرؤوس.

٤ – ساعدهما فقط على قدر حاجتهما لتقمّص الدور ثم دعهما يتفاوضان حول الموقف.

٥ – عندما يصل لعب الأدوار إلى نهاية طبيعية (أياً كانت النتائج)، أو عندما يشير أحد اللاعبين بأنهم قد اكتفوا، فاطلب من شخصين آخرين أن يتقلدا الأدوار نفسها ودعهما يجربان إلى أى حد يمكنهما فيه التفاوض. وربما تود أن يجرى لعب الأدوار مرة أخرى مع زوج آخر من الأشخاص، ولكننا عادة نرى أن ثلاث مرات تعتبر كافية إلى حد ما.

التقويم:

عند نهاية كل مرة من «لعب الأدوار» اسأل الجمهور ما يلى: «فى هذه الحالة وفقاً لما شاهدتموه وسمعتموه فقط، هل تعتقدون أن أعضاء الاجتماع سيجدون ملفاتهم أمامهم فى الصباح ؟». كمثال واحد، لقد كانت إجابات جميع المشاركين فى إحدى المرات، هى بـ "نعم".

فقد بدأ رجل يدعى «جيم» – قام بدور المدير – بمخاطبة موظفه قائلاً: "الآن يا توم لن ألومك، فأنا أعلم أنه ليس خطأك وأن الأمر فقط عبارة عن أحد تلك الأمور التى لا يمكن السيطرة عليها".

وجد توم نفسه يجيب قائلاً: «حسناً، شكراً يا جيم، أنا مقدرٌ لذلك». بالرغم من أن افتراض جيم – الذى ليس له أساس – هو أن توم هو الذى يجب أن يلام منذ البداية.

تابع جيم قائلاً: «لا تقلق بشأن ذلك»، «اعلم أنك ستنجز العمل كما نفعل دائماً فأنت واحد من أكثر الأشخاص الذين يمكن الاعتماد عليهم فى فرقتى. وأنا أثق بك

تماماً وسأخبرك بما سأفعل – سأتصل بزوجتى وأخبرها أننى سأتأخر، (أعرف أن لديها حفلة عشاء وستكون غاضبةً معى، ولكن لا يمكن السيطرة على ذلك). وسوف أبقى لأساعدك لمدة ساعة على الأقل.

شكر توم جيم مرة أخرى مع اعتراف بالجميل فعلاً وكان ذلك نهاية «لعب الأدوار». لم يكن لدى توم فرصة لذكر تذاكر الحفل، ليس ذلك فقط، بل إنه لم يرغب حتى فى ذكرها. فقد آثر رئيسه على مشاعره بطريقة ناجحة جداً لدرجة أنه كان راغباً بل حتى تواقاً لأداء العمل وانتهى بشكر المدير على تكليفه بعمل ذلك.

فى تمثيل آخر للأدوار، قامت امرأة تدعى (إستر Esther) بدور الرئيس فتفاوضت بصعوبة إلى حد ما، ولفترة مع موظفها الذى أصبح متمرداً بشكل متزايد. توقفت إستر، فنظرت إلينا، وقالت: «إننى أجد هذا صعباً حقاً، وغير واقعى فى الحياة أبداً، لأن هذه الأشياء لم ولن تحدث فى مكتبى أبداً» سألناها: ولم لا؟ فأجابت: «فى اللحظة التى تتعطل فيها آلة التصوير، سأكون على اتصال هاتفى بأقرب شركة تصوير لأُمهد لهم بأن يعدوا جميع مواد الاجتماع». وأكدت أن الأزمات لا تحدث أبداً فى مكتبها.

قال جيم: «هذا مضحك؛ لأن الأزمات تحدث فى مكتبى دائمًا !» فسأله أحدهم ما إذا سبق أن توقع حدوث أزمة، فقط لغرض التحفيز الذهنى، وقبل أن يتمكن من الإجابة أجاب محاسبه (الذى كان واحداً من أعضاء المجموعة) بكل أحاسيسه، «أجل.. نعم !».

كانت «إستر» فى الواقع ميالة إلى الشك، فهى لم تستطع قط أن تصدق أن أى أحد سيود التصرف بمثل هذا النمط غير المسؤول. وفى العادة، ستطرد مثل ذلك الشخص غير الكفء ولكنها لم تستطع أن تتصرف بهذه الطريقة مع جيم الذى كان – بصراحة – كفئًا جيداً فى الحقيقة. بدأت المجموعة بأكملها تناقش كيف يكون شعور

الشخص الذى يكره الأزمات ويخطط بحذر، ويتجنب الأزمات عندما يطلب منه العمل مع شخص آخر يعيش على الأزمات ويمكن أن يزعزع الموقف أو العلاقات لمجرد حاجته لمحفِّز إبداعى لإعادة الاستقرار بطريقة مختلفة.

الاختتام:

اسأل المشاركين:

- هل كانوا يعتقدون أن النشاط قد بين الفروقات فى أنماط التفاوض لدى الأفراد؟
- هل كان النشاط يعكس طرقاً لتوضيح حل الخلاف (النزاع) بالتصالح أو التوافق؟
- ما الذى تعلموه عن الإقناع بوصفه مهارة قيادية؟

(٣٩) هم ونحن:

(هناك نشاط مشابه «الراشدون والقصَّر» فى كتاب جوان هوب Joanne Hope: Games Nurses Play (1986)):

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة، ويفضل أن تكون هناك فترة استراحة بين الجلستين.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى توضيح بعض رموز القوة والمكانة وتأثيرهما فى سلوك الأفراد.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون حجم المجموعة (١٠) أشخاص على الأقل، ويفضل أن يكون (٢٥ - ١٥) شخصاً.

البيئة:

يتطلب هذا النشاط وضعاً تقدم فيه المرطبات ويكون مرتباً بشكل خاص، فمثلاً عندما يذهب المشاركون إلى تناول القهوة أو وجبة الغذاء فى المكان المخصص لذلك، اطلب من مدير الأنشطة بالفندق أن يعيد ترتيب المكان بالشكل التالى:

١ – أن يجمع الكراسى فى جانب واحد فقط من الغرفة.

٢ – أن يضع طاولتين بالشكل التالى:

– أحدهما تكون بالقرب من الكراسى وعليها إناء قهوة كبير (من المفضل أن يكون فضياً أو من الخزف الصيني)، وإبريق لمبيِّض قهوة، وعاء سكر، أكواب وصحون وغطاء للمائدة ومناديل وصحون من البسكويت.

– الطاولة الأخرى تكون فى الجزء الخالى من الغرفة بدون شيء عليها سوى إناء (حافظة) قهوة وأكواب بلاستيكية.

٣ – أن يلصق على كل طاولة علامة كبيرة واضحة، علامة على الطاولة المثقلة بالأوانى يكتب عليها «نحن». والعلامة الأخرى على الطاولة الأكثر بساطة ويكتب عليها «هم». ستختلف التفاصيل ولكن التأثير العام يجب أن يبيِّن التناقض الشديد فى النمط والمحتويات بين الطاولتين.

يجب أن تثق بمدير الأنشطة بالفندق، وتشرح له لماذا تريد الغرفة أن تكون على هذا النحو، واذكر له أنك تريد من القائمين بالخدمة (النادلون والنادلات) أن يقصروا خدماتهم على مواصلة تقديم الإمدادات فقط.

(نتذكر إحدى النادلات التى أصبحت مهتمة جداً بالنشاط لدرجة أنها سألت فيما بعد إن كان بوسعها أن تعطى بعض التغذية المرتدة للمجموعة، بناءً على ملاحظاتها لسلوكهم، وقد استمعوا باحترام شديد إلى تعليقاتها عن الموضوع بشكل كبير).

وفِّر علامات مميزة أو بعض النماذج الأخرى من التعريف التى يمكن رؤيتها من قبل جميع المشاركين. مجموعة واحدة (أو نصف المجموعة كاملة) يجب أن يكون تعريفهم «هم» والأخرى «نحن». وفر مجموعتين من التعليمات المكتوبة على بطاقات المعلومات، مجموعة واحدة من بطاقات المعلومات لكل نصف من مجموع المشاركين (انظر صفحة ٢٤٥).

الإجراءات:

١ – قبل استراحة القهوة بفترة قصيرة، وضِّح للمشاركين أن هذه الاستراحة ستكون استراحة عمل.

٢ – قسمهم إلى مجموعتين، وإذا كنت تعمل مع مشاركين من ذوى الثقافات المتعددة أو اللغات المتعددة أو خليط بين ذلك، فربما ترغب فيس تقسيمهم إلى مجموعتين متجانستين أو ربما تريد أن يكون الذكور فى مجموعة والإناث فى مجموعة أخرى.

٣ – أعطِ كل شخص علامة مميزة أو أى نموذج آخر من التعريف الواضح للعيان، تستدل من خلالها على المجموعة التى ينتمى إليها الشخص وهكذا تكون نصف المجموعة مميزة بعلامة «هم» والنصف الآخر بعلامة «نحن».

٤ – أعط كل لاعب بطاقة تعليمات مناسبة (أى بطاقة «نحن» للمشاركين فى مجموعة نحن وبطاقة «هم» للمشاركين فى مجموعة هم).

٥ – ابدأ استراحة القهوة بقيادة جميع المشاركين إلى غرفة الطعام.

التقويم:

عندما يدخل اللاعبون إلى غرفة القهوة ويصبحون مدركين لعدم المساواة فى الوضع، فسوف يستجيبون بطرق متعددة. على سبيل المثال، سيكون من الواضح – وبشكل سريع – لمجموعة «هم» بأن عليهم أن يذهبوا إلى طاولة "هم" ويطلبوا مبيِّضًا

أو سكراً فى قهوتهم إذا أرادوا ذلك. وهذا يعنى إما الذل والمهانة وإما الإهمال والصدّ من اللاعبين فى مجموعة «نحن». وإذا قوبلت المحاولات المتواضعة الأولى بالإحسان من اللاعبين فى مجموعة «نحن»، فإن بعض أفراد مجموعة «هم» لن يستمروا فى ذلك وسيفضلون أن يتناولوا قهوتهم بدون سكر أو مبيِّض أو أن لا يشربوا شيئاً أبداً على أن يكونوا مشاركين فى تفاعل غير عادل.

لقد حدث ذلك عندما استخدمنا هذا النشاط فى مؤتمر عالمى فى فرنسا. والذى قدمت فيه أوراق العمل والمناقشات باللغة الفرنسية والإنجليزية. ولكن تم تنفيذ ألعاب القوة فيه بين المشاركين المتحدثين باللغة الفرنسية والمشاركين المتحدثين باللغة الأنجليزية وكان ذلك حول أى لغة يجب أن تستخدم فى المحادثات غير الرسمية.

ولأن فرنسا كانت هى الدولة المضيفه، فقد تجمع المتحدثون باللغة الفرنسية وشكلوا مرتبة (Nous Les Français)، وأصبح جميع الأجانب بمرتبة (Nous Les Autres). وقررنا أن تكون اللغة المستخدمة فى غرفة القهوة هى اللغة الفرنسية (Nous Les Français). كان المتحدثون بالفرنسية فرحين بهذه الفرصة لتحقيق درجات أعلى فتصرفوا بغطرسة وبرود؛ الأمر الذى كان مزعجاً جداً لمجموعة (Les Autres) وخاصة الناطقين باللغة الانجليزية، حيث لم يتناول أى منهم شيئاً من المرطبات على الإطلاق، بل وقفوا حول طاولتهم وظهورهم إلى مجموعة (Les Français) متحدثين بأصوات حذرة غير واضحة.

مثال آخر على ردة الفعل العنيفة فعندما لم يستطع بعض اللاعبين (الأستراليين بالتحديد) التعامل مع الطبقية بكونهم مجموعة «نحن» فتوجهوا إلى مجموعة «هم» لإجراء محادثة صداقة فقط ليحرجوها عندما يتعاملون معهم بوصفهم زائرين من الشخصيات المهمة (VIP).

الاختتام:

بعد هذه المشادات، نجد أنه من الممتع أن نناقش إمكانية تصرف الأفراد من ذوى العقول المتحررة ببساطة إذا أرادوا أن يكسروا الحواجز الاجتماعية والاقتصادية بتجاهلها.

نشرة للقراءة.

هم ونحن:

نحن:

فى أثناء استراحة القهوة التالية ستجد نفسك بين أعضاء من مجموعة داخلية ومجموعة خارجية. وأنت محظوظ لكونك عضواً فى المجموعة الداخلية؛ مما يعنى أنك واحد من مجموعة «نحن» ولست من مجموعة «هم». ستتعرف على الآخرين ممن يشاركونك فى المرتبة الرفيعة من خلال تعريف «نحن» الذى يرتدونه. فضلاً انضم إليهم على طاولة كبار المديرين واجلس فى الكراسى المريحة. وإذا اقترب أحدٌ من مجموعة «هم» من طاولتك طالباً أى طلب من أى نوع سوف تتأكد - بالطبع - من أنه يتصرف باحترام وإلا فإنك ستطرده.

هم:

فى أثناء استراحة القهوة ستجدون أنفسكم أعضاءً إما فى مجموعة داخلية أو فى مجموعة خارجية. ولسوء الحظ فأنت أحد أعضاء المجموعة الخارجية المشار إليها ببطاقتك التعريفية التى تقول «هم». قد لا تأخذ المرطبات من الطاولة الموجودة بالقرب من الكراسى - وطاولتك هى التى فى الزاوية - والكراسى محجوزة للاستخدام من قبل

أولئك الذين يحملون علامات حمراء تحمل كلمة «نحن». بإمكانك أن تجلس على الأرض إن شئت، وإن أردت أى شيء من طاولة «نحن» فبإمكانك أن تذهب وتطلبه منهم، ولكن احرص أن تكون طريقتك محترمة وأنك تبدى من خلال سلوكك تفهمك للمرتبة الرفيعة لمجموعة «نحن». وإذا اقترب - بالصدفة - شخص من «نحن» إلى طاولتك، فإن ذلك يعد شرفاً عظيماً يجب عليك الاعتراف به بطريقة مناسبة.

(٤٠) دايجيكون (Digicon):

الزمن المطلوب:

فترة دراسية واحدة، أى ما يقرب (٤٠) دقيقة.

الأهداف:

- وضع تمرين على التخطيط.
- توضيح السلوك القيادى.
- الكشف عن مشاعر التابعين تجاه قادتهم، وفقاً لسلوك القائد.

حجم المجموعة:

يمكن أن تؤدّى «الدايجيكون» بعدد قليل يتألف من (٤) أشخاص وستستمر فى العمل، ولكن تأثيرها يكون أكبر إذا كان هناك تنافس بين مجموعات من اللاعبين، ومن أجل ذلك فإنك تحتاج إلى عدد من (٨) أشخاص فأكثر، وليس هناك حدّ أعلى مادام لديك مساحة واسعة للتمرين توافرت لك، ومادمت تستطيع تحمل الكثير من الضوضاء.

البيئة:

لا تحتاج إلى مواد خاصة، إنما تحتاج أثاث غرفة الفصل العادى. يجب أن يكون لدى كل لاعب قلم رصاص وورقة، كما يجب عليك توفير مفتاح باب كبير، لأن ذلك المفتاح يعد أهم «دعامة» فى اللعبة.

الإجراءات:

تتطلب «الدايجيكون» أشخاصاً يقومون بدور سجناء وأناساً آليين (robats)، بحيث يكون هناك إنسان آلى واحد لكل زنزانة مكونة من (٣ - ٧) سجناء. لذا فإن الدورة المؤلفة من (١٢) متعلماً قد يتحتم وجود (٣) أشخاص آليين فيها و (٣) زنزانات، تتسع كل منها لـ (٣) سجناء.

١ - تأكد من أن كل فرد لديه قلم رصاص وورقة.

٢ - قسِّم اللاعبين إلى مجموعات مكونة من أى عدد من (٤) إلى (٨) تقريباً، وليس بالضرورة أن تكون المجموعات بنفس الحجم.

٣ - اطلب متطوعاً للقيام بدور الإنسان الآلى. واطلب من الأشخاص الآليين أن يتخيلوا أنهم عبيد - مصنوعين آلياً - يجب عليهم طاعة سادتهم. وبإمكانهم أن يروا، ويسمعوا ويتحركوا، ويستجيبوا كالبشر ولكنهم لا يستطيعون الكلام.

٤ - أخبر بقية الأشخاص بأنهم سجناء محبوسون داخل زنزانات. حاول أن تحصر كل مجموعة فى زاوية أو إلى الجدار وذلك بدفع الطاولات والكراسى أمامهم لتمثل زنزاناتهم. اجعل الزنزانات بعيدة عن بعضها ما أمكن. الآليون يقفون بعيداً عن زنزانات أسيادهم المعنيين بانتظار العمل.

٥ - قم بلفت انتباه كل فرد إلى مفتاح الباب الكبير الذى كنت قد وضعته بأحد الأماكن المرئية للعيان بالغرفة.

٦ - صف الحوار التالى للجميع، سيبدو معقداً عندما تقرؤه ولكنه يستغرق لحظات قليلة فقط لتوضيحه. ويبدو أنه صعب فقط فى المرة الأولى التى تواجه فيها اللعبة. بعد ذلك تصبح أكثر سهولة فى كل مرة وستجد نفسك تضيف جميع أنواع اللمسات الجميلة.

الحوار (السيناريو):

أنتم جميعاً شخصيات فى قصة خيال علمى. فأنتم إما مسافرون من سكان الأرض (ETTs) أو أشخاص آليون مرتبطون بالأرض. جميع المسافرين على الأرض (ETTs) تم حجزهم كسجناء داخل زنزانات. وقد يأخذك الحراس فى أى وقت ويعدمونك، وأملك الوحيد فى الهروب هو أن تأمر العبيد الآليين بإحضار المفتاح (الذى يمكنكم جميعاً رؤيته حيثما يكون) الذى يفتح جميع أبواب الزنزانات. ولكن يجب أن تكون سريعاً؛ لأنك لا تعرف ما إذا كان السجناء فى الزنزانات الأخرى أصدقاء أم أعداء.

- من يهرب أولاً قد يحرر الآخرين أو قد يقتلهم.

- أما أنتم الذين تمثلون الأشخاص الآليين فلكم الحرية فى الحركة فى أى مكان ماعدا داخل الزنزانات. قبل أن يشرع السجناء فى استخدام الأشخاص الآليين عليهم تنشيط ذاكرتهم بإعطاهم قائمة من الأوامر. بحيث تدون هذه الكلمات لهم. لسوء الحظ فإنه لا أحد منكم يعتبر إنساناً آلياً ذا كفاءة عالية حيث إن ذاكرتكم تستوعب (١٠) أوامر فقط، وكل أمر منها لا يتكون من أكثر من كلمتين فى الغالب. وهذه هى الأصوات الوحيدة التى ستستجيبون لها. وعلاوة على ذلك، فإن كلمات الأوامر لا يمكن أن تكون باللغة الإنجليزية أو بأى لغة معروفة، يجب أن تكون كلمات لا معنى لها مثل (زن Zin) للدلالة على «اذهب إلى الأمام» أو «شت Chut» للدلالة على «ارجع للخلف». هذا لأن كل زنزانة مليئة بسجناء من ثقافات متعددة ممن ليس بينهم لغة مشتركة لذلك لابد من أن يستحدثوا لغة واحدة.

- سيجب على كل مجموعة من السجناء فى كل زنزانة أن تقرر ما هى الأوامر، وماذا ستعنى، ثم تقوم بتغذية الإنسان الآلى الخاص بهم بهذه الأوامر «بوضعها أمامه على طاولته». عندئذ وعندما يدار الإنسان الآلى بتنشيطه يمكن أن يؤمر

بالذهاب لإحضار المفتاح إلى الزنزانة. وهكذا فإن الأشخاص الآليين يمكن أن يستجيبوا لقائمة من الأوامر المحددة مسبقاً.

- بعد تخزين هذه الأوامر فى الإنسان الآلى، فإنه يمكن أن تعطى بأى ترتيب وأن تستخدم بتكرار، إلا أنه لا يمكن تغيير تلك القوائم المخزنة فى ذاكرة الأشخاص الآليين.

٧ - بعد توضيح ذلك كله، أجب على الأسئلة باختصار، وتأكد من أن كل فرد يفهم ماذا عليه أن يفعل. ثم امنح السجناء (٥) دقائق لتغذية ذاكرة الأشخاص الآليين. تبدأ كل مجموعة بمناقشة ما هى الكلمات التى يجب أن يغذى بها الإنسان الآلى. وعندما يقرر السجناء كل الأوامر، عليهم وعلى الإنسان الآلى أن يدوِّنوها مترجمة إلى اللغة الانجليزية. تابع التأكد من حدوث كل ذلك ولكن لا تتدخل بأى طريقة وفوق كل ذلك لا تقدم أيّة اقتراحات.

إذا كنت تلعب مع مجموعة متعددة الجنسيات، فسوف تجد - بشكل مؤكد تقريباً - أن مجموعة واحدة على الأقل تستخدم كلمات أوامر من لغة فعلية - إن كانت غامضة - يتحدث بها أحد أعضائها كالباسك أو التاميل، ويمكن أن تسمح بذلك.

٨ - عندما تنتهى الـ (٥) دقائق أخرج جميع الأشخاص الآليين من الغرفة.

٩ - بعد ذلك أعلن أن الحراس قد قاموا ببعض التغييرات فى السجن وحركوا الأثاث قليلاً - كأن يسحبوا طاولة إلى منتصف الغرفة وأوضح أن هذا نفق يتعين على الأشخاص الآليين أن يزحفوا من خلاله ليحصلوا على المفتاح. أضفْ المزيد من العقبات (العوائق) كأن تجعل من الضرورى على الإنسان الآلى أن يتسلق على شىء ما. وبإمكانك أن تحرك المفتاح إن شئت. وإذا كنت تلعب «دايجيكون» مع مجموعة ذكية جداً، بوسعك أن تكون ماكراً فعلاً فتخبىء المفتاح فى مكان

لا يستطيع أن يراه الأشخاص الآليون بسهولة. فى هذه الأثناء، سوف يتملك الخوف بعض السجناء ربما لأنه لم يخطر ببالهم أن يغذوا إنسانهم الآلى بأى كلمات تعنى «ازحف» أو «تسلّق». عند ذلك طمئنهم وأخبرهم بأن يفعلوا ما بوسعهم.

١٠ – عندما يفهم جميع السجناء تسلسل الأفعال التى يجب أن يقوم بها الأشخاص الآليون التابعون لهم من أجل الحصول على المفتاح. استدعِ جميع الأشخاص الآليين وأوقفهم جميعاً عند الحائط. انزع أوراق الذاكرة منهم واخلطها مع بعضها ثم أعِدْها بحيث لا يأخذ أى إنسان آلى قائمته الأصلية. قد يسبب ذلك شيئاً من الرعب لدى كل من الأشخاص الآليين وسادتهم. ولكن وضح أنه بسبب أن الأشخاص الآليين هم مجرد آلات، فليس مهماً مَنْ منهم يستجيب لأمرٍ من.

١١ – أعلن أن الأشخاص الآليين قد تم تنشيطهم الآن وأصبحوا جاهزين للعمل.

التقويم:

لا أحد يعرف ماذا يتعين عليه أن يعمل أولاً، ولكن عاجلاً أو آجلاً، إن واحداً من السجناء او أكثر سيبدأ فى تقديم الأوامر من قوائمهم. سيقوم الأشخاص الآليون بفحص قوائمهم الذاتية باهتمام وتشوّق لاكتشاف ما هى الأوامر التى يحتوونها وماذا تعنى. وقد يحدث أن يدرك أحد الأشخاص الآليين أمراً ويستجيب له مما يشجع اللاعبين الآخرين فينطلق السباق. فى هذه المرحلة قد يكون هناك الكثير من الضوضاء لأن كل فرد يصدر الأوامر بصوت عالٍ، على نحو يسىء أو يشجع الإنسان الآلى. إذا وضعت اللاعبين فى أدوارهم فإن الأشخاص الآليين لن يقوموا بالغش كثيراً ولن يخرج السجناء من زنزاناتهم قبل الحصول على المفتاح. وفى ظل الضغوط والإثارة قد تصبح القوانين غير مجدية، لذا كن على مقْربة لتقيّد اللاعبين الأكثر حماساً. قد يتحتم عليك أن تدفع الأشخاص إلى الوراء خلف الحواجز (القضبان)، أو

أن تتفحص المصطلحات ذات العلاقة إذا اعتقدت بأن أياً من الأشخاص الآليين يستجيب لأكثر من (١٠) كلمات أوامر، وامنع أى أمر يجعل أحد الأشخاص الآليين يهاجم الآخر بَدَنياً. من الأشياء الأكثر أمناً فى التعامل مع مجموعة من اللاعبين الشباب (الفتية) إبلاغهم بأنه إذا لامس أحد الأشخاص الآليين شخصاً آخر فعلى هذين الشخصين أن يتجمدا إلى أن تفصلهما أوامر المتحكمين فيهم مرة أخرى.

قد تحتاج إلى استخدام حكمك الخاص حول وقت إنهاء اللعبة؛ لأنه حتى لو أخذ إنسان آلى المفتاح إلى إحدى الزنزانات، فإن السجناء الآخرين قد لا يلاحظون ذلك ولهذا فسيستمرون فى توجيه الأشخاص الآليين التابعين لهم. وحتى لو لاحظوا أن المفتاح قد اختفى، فقد يودون أن ينهى إنسانهم الآلى الأداء. قد يكون أهم جزء فى اللعبة بالنسبة إليهم هو مهارة التفاوض من خلال عقبات عديدة. ومن جهة أخرى، قد ييأس بعض اللاعبين قبل الوصول إلى هذه المرحلة؛ لأنهم يعلمون أن مصطلحات إنسانهم الآلى غير ملائمة (غير كافية)، ومع ذلك، فهذا القرار يُعدُّ سابقاً لأوانه، فأكثر قوائم الكلمات محدودة بشكل يدعو للشفقة يمكن أن يتمدد إلى مدى مدهش بواسطة التفكير الإبداعى.

الاختتام:

يجد اللاعبون فى لعبة «دايجيكون» عادةً متعة كبيرة، والإثارة الناجمة عن المطاردة تجعلها لعبة تهيئة فى بداية الاجتماع. فى إحدى المرات، عندما قمنا بذلك هرول السجناء الناجحون حول الغرفة بعد أن سلَّمهم الإنسان الآلى المفتاح، ففتحوا جميع أبواب الزنزانات الأخرى فى وقت واحد تقريبًا. أحد السجناء الذين تم إنقاذهم قال فيما بعد أن هذا السلوك ربما كان عاملاً مهماً فى وضع معيار تعاونى للاجتماع ككل. أما الأشخاص الآليون فغالباً ما يقولون إن قضية كونهم مبرمجين تجعلهم يشعرون

بالانتماء إلى المجموعة التى قامت ببرمجتهم. ولذلك تعتبر هذه صدمة ثقافية عندما يجدون أن عليهم تبادل المصطلحات ويكتشفون أنهم موجهون بواسطة غرباء. يعد هذا التعليق مقدمة جيدة لنقاش حول معنى وقوة التفاعل الاجتماعى التنظيمى.

الأشخاص الآليون أيضاً كوّنوا وجهة نظر قوية حول «من كان المسيطر حقاً فى أثناء اللعبة». بعض الآليين يجادل بأن قوتهم كانت هى القوة الحقيقية وقد استمتعوا بها. إذا حدث ذلك بإمكانك أن تسأل: «بالتأكيد أن كل ما فعلتموه هو طاعة الأوامر ؟» وأحياناً يقول المجيبون أن المتحكمين فيهم سيكونون عديمى الفائدة إن لم يفسّر الأشخاص الآليون الأوامر بدقة. وقد يقود هذا إلى نقاش ممتع حول تقسيم العمل فى المنظمات - على سبيل المثال، لمن تكون القوة الحقيقية، هل تكون للأشخاص الذين يصدرون الأوامر أم للأشخاص الذين يضعون أيديهم على مفتاح التشغيل ؟. أما الأشخاص الآليون الآخرون فإنهم يستجيبون بطريقة مختلفة مصحوبة بمشاعر اليأس والإحباط. فقد وصفوا كيف أصبحوا غاضبين لما وصفه أحد الرجال فى قوله: «إنه لشعور فظيع عندما تعرف أن الأشخاص الذين لهم سلطة عليك غير مؤهلين على الإطلاق».

إن السجناء الذين يهربون أولاً، عادة ما يفعلون ذلك بسبب امتلاكهم لإحدى خاصيّتين من خصائص المجموعة السائدة. فإما أن يكون لهم قائد منبثق غير رسمى قوى مؤهل لتشغيل الإنسان الآلى بأقصى حد من الكفاءة، أو أن يكونوا ديموقراطيين بدرجة كبيرة، وسجناء عمليين (يركزون على المهمة) ممن يبادر فى أخذ دوره للإسهام فى الأداء بطريقة العصف الذهنى. فى هذه المجموعة الأخيرة، يدرك الأعضاء جيداً ويستخدمون نقاط القوة فى حل المشكلات فيما بينهم. على سبيل المثال، كانت هناك سجينة فى زنزانة تضم ثلاثة سجناء ظلّت صامتة فى حين قام الآخرون ببرمجة الإنسان الآلى (قالت إنها أدركت أنهم كانوا أسرع منها فى فعل ذلك وأنها كانت سعيدة بتركهم يستمرون فى القيام بذلك). وسرعان ما برهنت على كفاءتها العالية فى

تشغيل الإنسان الآلى فيما بعد لدرجة أن الآخرين التزموا الصمت إرادياً وأصبحوا مراقبين راضين عن أدائها فى إنجاز هدفهم المشترك.

وكطريقة تعلُّم، فإن لعبة «دايجيكون» تناسب برامج الاتصال التنظيمى جيداً وتدريب القيادات الفنية على حدٍّ سواء. وعلى سبيل المثال يمكنك استخدام «دايجيكون» لدراسة علاقات القوة بين الإدارة والعاملين أو دينامية الجماعات الصغيرة القائمة على أساس المهمة متضمناً ذلك السلوك القيادى فى ظل الضغوط البيئية المحيطة. قد تكون «دايجيكون» أيضاً فعّالة فى البيئات الثقافية المتداخلة. فمثلاً لتحسين عملية فهم الأساليب المختلفة لحل المشكلات بين الأشخاص من مختلف الجنسيات، والأعراق، والخلفيات الثقافية.

(٤١) علم مشاكل الشيخوخة:

(هذه نسخة مبسطة للعبة تحمل نفس الاسم في كتاب يدعى ألعاب الإدارة الأسترالية أعده بارى مور (Barry Moore 1978) ، وهو مبنى على فكرة أصلية مأخوذه من (Fred Hollows) جامعة ميشيجان آن آربور.)

الزمن المطلوب:

ساعة على الأقل، وإذا كانت المجموعة كبيرة، يمكن السماح بساعتين إلى ساعتين ونصف.

الأهداف:

- دراسة كيفية تكون المجتمع.
- التعرف على بعض مشكلات كبار السن في المجتمع.

إن هذه اللعبة لها تأثير مذهل على مجموعات الأخصائيين الاجتماعيين، ومتدربي البنوك، وطلاب الصحة العامة والمديرين الآخرين الذين يعملون فى المصالح الحكومية

والقطاع الخاص أو الدوائر غير الحكومية ممن يتعامل مع المسنين والفقراء. قد يكون اللاعبون أيضاً قادة فى جمعيات دينية أو مجموعة شباب؛ وذلك لأن الكثير من الناس في المجتمع - شباباً أو شيوخًا - على حد سواء مهتمون بمشكلات صحة ورفاهية المسنين، سواء كانوا جيراناً أو أعضاء أسرة أو أصدقاء.

حجم المجموعة:

مكون على الأقل من (١٢) شخصاً. وتسير اللعبة بشكل أفضل بـ (٢٥) شخصاً على الأقل كما يمكن أن تؤدى بعدد أكبر كـ (٥٠) شخصاً، مثلاً. يجب ألا يكون بين اللاعبين أحد من كبار السن، فنحن لا نعتقد بأن هذه اللعبة مناسبة لكبار السن. حتى الشباب أحياناً يصابون بالاكتئاب بسبب تعقيدات اللعبة وقد يجب عليك أن تخرجهم من هذا الشعور. وكما فى لعبة "قبعة أمسية رأس السنة" [نشاط رقم (٢٨) الفصل (١٠)]، فإن لعبة "علم مشكلات الشيخوخة" تحتاج حقاً إلى قائد يقظ وحساس. وقد تستغرق اللعبة ساعتين على الأقل فى اللعب والتلخيص.

البيئة:

قبل كل شيء، اجمع ما يلى:

- أربع صفحات صغيرة من الورق المقوى.
- أربعة أقلام ذات رأس إسفنجي مدبب، ويفضل أن تكون بألوان مختلفة.
- عدد كبير من أقلام الرصاص والأوراق.
- عدد من علب مشابك الأوراق.
- كرة حبل ناعمة. اقطع الحبل مقدماً إلى عدد من القطع يبلغ طول كل منها قدم واحد. يجب أن يكون عدد القطع مساوياً لثلاثة أضعاف عدد اللاعبين على الأقل.

- زوج من المقصات.

- قرابة (٢٠) بطاقة لعب، بحيث يسع حجم كل بطاقة لكتابة رسائل من "الموت" والتى تسمى فى هذه اللعبة "الحاصد المروع".

اكتب عدداً من العبارات فى البطاقات، مكرراً كل عبارة فى عدة بطاقات. وإليك بعض الأمثلة:

- لقد أصبت بجلطة وأتلف دماغك، أعطِ قلمك "للحاصد المروع".

- أنت طاعن فى السن وفاقد لذاكرتك. أعطِ "الحاصد المروع" مشبكاً من مشابك الورق.

- عليك أن تدفع فاتورة هاتفك،، أعطِ "الحاصد المروع" مشبكاً من مشابك الورق.

- عليك أن تشترى هدية عيد ميلاد لحفيدك، أعطِ "الحاصد المروع" كل الحبل الذى لديك.

- أنت مصاب بالتهاب المفاصل. أعطِ "الحاصد المروع" قطعة من الحبل.

- لقد سقطت فى هذا اليوم وكسرت عظم الورك لديك. أعط "الحاصد المروع" كل الحبل الذى لديك.

- أنت على فراش الموت، أمامك دقيقة واحدة لكتابة وصيتك، والتى سيقوم بتنفيذها "الحاصد المروع" نيابة عنك. بعد ذلك يجب أن تموت وتترك اللعبة لتصبح مراقباً روحياً لبقية اللاعبين.

عندما تكون قد أدرت لعبة "علم مشاكل الشيخوخة" عدة مرات، ربما تحتاج لكتابة المزيد من رسائل "الحاصد المروع" تلك؛ أو أن تغير بعضاً منها. كما أنك قد تحتاج لإعطاء المراقبين الروحانيين بعض المقترحات المكتوبة حول أنواع التفاعل التى قد يبحثون عنها فى اللاعبين الذين (تركوا أحياءً). ولكن لا تقلق بشأن ذلك الآن؛ لأن العبارات التى تم ذكرها أعلاه تعد كافية للتجربة الأولى.

يجب أن تصل إلى غرفة اللعبة قبل اللاعبين بدقائق قليلة؛ لأنه يجب عليك أولاً أن ترتب كراسيهم فى صفوف خاصة. ضع كرسياً واحداً لكل مشارك، بحيث يكون فى كل صف (١٠) كراسى فقط. ضع معظم هذه الكراسى قريبة جداً من بعضها بحيث لا تترك مجالاً للحركة فى الممر بين الصفوف. نظم قليلاً من الصفوف التى تكون فيها الكراسى متباعدة بحيث يكون هناك متسعٌ للأرجل. إن جميع الكراسى تمثل المساكن، بعضها فى منطقة فقيرة مزدحمة بينما فى حين أن الآخر فى ضواحٍ صحية جيدة ذات مساحات واسعة.

ضع على كل كرسى على الأقل قطعة واحدة من الحبل، وقلماً من الرصاص، وصفحة من الورق، ومشبكاً واحداً من مشابك الورق. ثم ضع قطعة حبل إضافية واثنين أو ثلاثة مشابك ورق إضافية على كل من الكراسى فى المساحات الواسعة. تمثل الحبال حركة اللاعبين وتمثل مشابك الورق أموالهم، كما تمثل الأوراق وأقلام الرصاص معارفهم وخبراتهم.

يجب أن يكون هناك طاولة وكرسى عند كل طرف فى الغرفة، بحيث يكون الكرسى خلف الطاولة مواجهاً الغرفة. وإذا كان هناك أكثر من (٢٥) لاعباً وكانت الغرفة واسعة، فضع أربع طاولات. وهى تمثل البنوك ووكالات الرفاهية. حاول تنظيمهم بحيث تكون بعيدة – ما أمكن – عن صفوف الكراسي. يجب أن يكون البنك قريباً من المنطقة المجاورة الجيدة. وأن تكون وكالة الرفاهية قريبة نوعاً ما من الحى الفقير. ولكن أحدهما أو كليهما يجب أن يكون على بعد حبل واحد من أقرب كرسى فى أقرب صف. ضع على كل طاولة صفحة من الورق المقوى وقلماً ذا طرف إسنفجى مدبب (مقسماً الإمدادات بالتساوي) وبقية مشابك الورق وأقلام الرصاص والورق. ثم ضع ما تبقى من الحبال على طاولات البنك فقط.

الإجراءات:

١ – عندما يصل اللاعبون، اطلب اثنين من المتطوعين إذا كان لديك مجموعة صغيرة بين (١٠ – ١٥) شخصاً. وأربعة من المتطوعين إذا كانت المجموعة أكبر. اطلب منهم أن يجلسوا على الطاولات وأخبرهم بأنك ستزورهم فيما بعد لإعطائهم التعليمات الخاصة بهم.

٢ – اطلب من الآخرين أن يتخذ كل منهم كرسياً، وأن يجمعوا الحبال ومشابك الورق وأقلام الرصاص والورق التى على الكرسى ثم يجلسوا، ولكن على أن لا يغيروا مواقع الكراسى. اطلب منهم ربط أحد طرفى الحبل فى معصمهم والآخر فى رجل الكرسى الذى يجلسون عليه.

٣ – بينما يقوم هؤلاء بهذا العمل، اتجه إلى المتطوعين، وأخبر أولئك الذين جلسوا على الطاولات التى عليها إمدادات من الحبال بأنهم هم مديرو البنوك. فالحبال تمثل حركة عملائهم، والمشابك هى النقود، وأقلام الرصاص والأوراق هى أدوات المديرين للقيام بالأعمال الورقية، والنماذج المرجعية الخاصة... إلخ التى يطلبون من عملائهم استكمالها قبل اقتراض النقود منهم. إن الحبال تباع مقابل أى عدد من مشابك الورق يحدده مدير البنك بناءً على التفاوض مع الشخص، ولابد للعميل من أن يبقى يداً واحدة على طاولة المدير طوال الوقت. وأخبر مدير البنك بأن هذا القانون يجب أن يطبق بحزم. وقد يرغب المدير فى وضع قوانين أخرى أيضاً كالإصرار، مثلاً، على أن يأخذ العميل موعداً أو يبرز بطاقة تعريفية أو أى قوانين أخرى.

على المديرين أن يترجموا أدوارهم بطريقة خيالية ما أمكن، ولهم كامل الحرية فى التصرف كما يشاؤون. اطلب من المديرين أن يرسموا علامة على الورق المقوى بالقلم الرصاص وأن يثبتوها فوق الطاولة، بحيث يعرف العملاء اسم البنك، وساعات

العمل فى البنك، وما شابه ذلك. ويمكن للمديرين أن يتركوا طاولاتهم لزيارة أى أحد – وليكن على سبيل المثال، مسؤولى الرفاهية – أو للاستراحة فقط ولكن عند تركهم للعمل لابد من أن يفوضوا شخصاً آخر مسئولاً لإدارة البنك، وفى هذا الوقت سيكون البنك مغلقاً. هناك جهاز هاتف صورى على الطاولة، بحيث يمكن توجيه الاستفسارات لأى شخص فى الغرفة والحصول على المعلومات المطلوبة فى المقابل.

إن المتطوع الآخر أو المتطوعين الآخرين هما ممثلان لوكالة الرفاهية. وعليهما أن يقوما بتحديد احتياجات أى عميل يزور الوكالة، ولهما حرية التصرف فى منح الأموال وفق ما يرونه مناسباً. لا تملك الوكالة أى حبال بل يمكن شراؤها فقط من البنك. أعط المسئول أو المسئولين جميع التعليمات التى أعطيتها لمدير أو مديرى البنوك. واقترح عليهم أن يقوموا بإعداد استبانة، يتم استكمالها بواسطة العملاء قبل أن تقدم لهم المعونة. أو ربما يرغبون فى استحداث نموذج آخر من البحث والتقصى أو عملية الاختيار أو كليهما معًا... إلخ. اطلب من المسئول أو المسئولين أن يستخدموا الخيال الواسع فى تفسير الدور.

٤ – وجه الخطاب لجميع المشاركين. وأخبرهم بأنهم جميعاً يمثلون أشخاصاً مسنين فى المجتمع. والكراسى التى يجلسون عليها تمثل بيوتهم ومشابك الورق هى ثروتهم، والحبل يمثل حركتهم، أما أقلام الرصاص والورق فإنها تمثل معارفهم وذاكرتهم على الترتيب. يجب أن يكون أحد طرفى الحبل مربوطاً إلى معاصمهم والطرف الآخر إلى الكرسى طول الوقت. وقد تُربط قطعتان أو أكثر إلى بعضهما. لا يمكن أن تحرك الكراسى ولكن يمكن للاعبين أن يتفاوضوا حول شراء بيوتهم فيما بينهم إذا رغبوا فى الانتقال إلى منطقة أخرى مجاورة أو إذا رغبوا فى التملك حسب توقعات المستقبل. فى هذه الحالة يمكنهم التحرك إلى الكرسى المناسب، حتى لو كان ذلك يعنى ازاحة شاغل الكرسى عن مكانه. وإذا

ما حدث ذلك (ولنقل لأن الرجل المسن قد أكره على بيع بيته بسبب الفقر)، فعلى الشخص الذى لا بيت له أن يجلس على الأرض وطرف الحبل مربوط إلى ما تحت أقرب كرسى.

فيما عدا هذه الشروط المطلوبة يستطيع اللاعبون أن يفعلوا ما يحلو لهم حيث لا يوجد قانون يمنع ذلك بشكل صريح، الأشخاص الذين على الطاولات يمثلون البنوك ووكالات الرفاهية وقد وجدوا لخدمة المسنين من هذا المجتمع. ويجب عليهم أن يقدموا النصيحة والمساعدة عندما يطلب منهم ذلك.

٥ - اسأل إذا كان لدى أى فرد أى أسئلة حول ما ذكر حتى الآن. ثم كرر ما يجب عليك تكراره. وعندما يصمت الجميع أخبرهم بأن اللعبة يمكن أن تبدأ الآن.

٦ - وبمجرد أن يبدأ المشهد، عليك أن تتحرك بهدوء بين اللاعبين. فدورك هو "الحاصد المروع". عندما ترى أن هناك شخصًا يبدو نشيطاً أو فى رأيك يبدو حسناً لأى سبب من الأسباب، أعط ذلك الشخص بطاقة من حزمتك. قد تود أن تجعل اللاعبين يختارون واحدة أو ربما تريد أن تعطيهم إعاقة معينة، أو أن تقتلهم جميعاً فى دفعة واحدة؛ الأمر الذى بعده سيتركون اللعبة ويصبحون مراقبين. إننا نكره هذا الدور كثيراً؛ لأن اللاعبين يتعلمون بسرعة استقبال "الحاصد المروع" بفزع شديد بل وحتى بعدوانية. نتذكر رجلاً، كان يعمل موظفًا حكوميًا وهو ذو خبرة، صاح قائلاً : "ابتعدى عنى أيتها الباغية" عندما رأى أحدنا يقبل نحوه. من غير المعتقد أبداً أنه سيكلمها بتلك الطريقة فى الحياة الواقعية إلا أنه اعتذر بشده بعد انتهاء اللعبة. وقمنا بطمأنته بأن ردة فعله هذه مسألة طبيعية نتيجة لقوة اللعبة. لقد كنا نتعامل مع الجميع سواسية، حيث إننا عادةً ما نسلم دور "الحاصد المروع" لأول لاعب تقرر موته - مما يضيف ميزة للعبة بأنها تعيد هذا الشخص إلى اللعبة بنشاط متجدد.

التقويم:

بعد إعلانك لبدء المشهد، غالباً ما ينتظر جميع الأشخاص منك أن تخبرهم بما عليهم أن يفعلوا بعد ذلك، ولكن بين لهم أنك مشغول بكاميرا الفيديو أو أى شيء آخر، أو اجلس فقط هناك. وربما يسأل أحدهم فجأة: "ماذا يفترض أن نفعل الآن؟" فى هذه الحالة تجيب: "كيف تلعبون اللعبة؟ هذا أمر يتوقف عليكم. كل ما فعلته هو إعداد المشهد لكم والآن عليكم بالأداء".

عندئذ قد يستنجد المشاركون فى بعض الأحيان بمدير البنك فيسألونه مثلاً ماذا يمكن أن يفعلوا. وقد يقوم المدير بتمثيل مكالمة هاتفية ليجيب بأنه على العميل أن يزور البنك شخصياً. سوف يبدأ الأشخاص فى التفاوض، والتوسل والاستجداء، والاستعارة أو سرقة المزيد من مشابك الورق وقطع إضافية من الحبال إذا احتاجوا إلى ذلك للوصول إلى البنك أو إلى وكالة الرفاهية. وتدريجياً يبدأ المجتمع فى التكون من هذا التجمع للأفراد. ويعود الأمر إليك فى تقييم طبيعة ذلك المجتمع، وهل هو مجتمع فردى أم اشتراكى أم رأسمالى؟ أم أنه ذو شكل آخر من التركيب الاقتصادى؟ انظر كيف تتم معاملة المسنين فيه؟ وكيف يتصرفون فيما بينهم؟ وهل البنك ووكالة الرفاهية بيروقراطيان جداً؟ هل يجب على الأفراد أن يقفوا فى صفوف فى انتظار المعونة الحكومية؟ ثم من الذى يصبح غنياً ومن الذى يبقى فقيراً؟ ولماذا؟ ستكتشف أن ديناميكيات الجماعة تختلف حسب الموقف خاصةً إذا تركت عدداً كبيراً أحياءً وأصحاء لفترة طويلة تكفيهم لتنظيم أنفسهم وللشروع فى الاستمتاع بأوقاتهم على سبيل المثال.
فى إحدى المرات قمنا بترك اللاعبين بمفردهم حتى وجد العديد منهم "عملاً لنفسه كتنظيف كراسى الناس من الغبار، والبعض الآخر ربط الحبال مع بعضها لصنع حافلة نقل جماعى لزيارة مواطنى المنطقة. لقد كان مدير البنك ملزماً بسحب المبالغ، وكان رئيس وكالة الرفاهية يوزع مشابك الورق بشكل منتظم.

إن استجابات اللاعبين فى نهاية الأمر للعبة كهذه تميل إلى أن تكون إيجابية. سيجدون أن التقدم فى السن ليس سيئاً فى مجمله؛ لأنه بإمكانك دائماً أن تجد عملاً متى رغبت فى ذلك، وتجد المجتمع يهتم بذلك على أى حال. ومن ناحية أخرى، فإن ردود فعل المشاركين ستكون أكثر سلبية إذا جعلت غالبية اللاعبين أمواتاً، واحداً تلو الآخر، بسبب الأمراض القاسية، بحيث يجد اللاعبون المتبقون أنفسهم يتجولون بلا هدف فى عالمٍ خالٍ من الناس، وبأموال طائلة وحرية فى الحركة ولكن بدون أى حافز لعمل أى شيء. وربما يتبين لهم ضرورة انتقاد اتجاهات المجتمع فى الحياة الواقعية التى تسمح بنبذ المسنين بعيداً دون ملاحظة أو رعاية.

فى إحدى المرات قررت امرأة تدعى "بيث Beth" أن تنتحر (أى تترك المشهد وتصبح مراقبة) لأنها – كما ذكرت – كانت جائعة حتى الموت فى بيتها. فقد أصابها "الحاصد المروع" بمرض شديد فى بادئ الأمر؛ مما أقعدها عن الحركة ثم أفقدها الذاكرة فيما بعد لذا فهى لا تملك ورقة ولا قلماً. لقد قامت بإعارة مشابك الورق المتبقية لديها إلى جارها الذى لم يعدها إليها، هذا بالإضافة إلى أن اللاعبين فى الكراسى من حولها كانوا مشغولين فى التحدث إلى بعضهم متجاهلين وجودها. عند تلخيص التمرين، أوضحت "بيث" أنها مازالت منزعجة ومتأثرة بالطريقة التى عاملها بها زملاؤها من اللاعبين (فى واقع الحياة كان زملاؤها طلبة دراسات عليا فى الإدارة الصحية). وعلى سبيل المثال، "المرأة المجاورة" لها (أى لبيث) كانت قد طلبت العديد من قطع الحبال فى حين أنها رفضت أن تعطى بيث حتى واحدةً دون مقابل نقدى، على الرغم أنه كان من الواضح على بيث أنها لا تستطيع الدفع. والآن سألت بيث هذه اللاعبة قائلة: "لماذا لم تعيرنى حتى حبلاً واحداً لأتمكن من الحركة؟" أجابت المرأة بارتباك واضح بأنها لم تكن ترغب فى تقييد حركتها هى شخصياً وأضافت "لماذا تأخذين هذا الأمر بجدية تامة؟ كانت مجرد لعبة؟ لماذا يعد شيئاً مهماً بالنسبة إليكِ، كم تملكين من الحبال؟". نرى أن هذا مثال جيد يوضح كيف تسبب ندرة الموارد والظروف المحيطة ضغوطاً على الناس مما يجعلهم يتصرفون بطرق غير اجتماعية؟

الاختتام:

هذه هى أنوع الاستجابات التى تجعل من لعبة "علم مشاكل الشيخوخة" لعبة فعالة فى حل المشكلات فى ظل ظروف تعلم مناسبة. ولكن مرة أخرى، نقول إنها واحدة من الألعاب التى يوصى بها لقادة الألعاب من ذوى الخبرة، وهى لعبة ذات تركيبة مفتوحة الطرف لا تولد مشاعر قوية فقط، بل ومشاعر متنوعة ومعقدة.

(٤٢) الطائرات النموذجية:

(هناك نسخة مفصلة أكثر فى كتاب "علم النفس التنظيمى" لكولب وروبين وماكلنتير Kolb, Rubin & MacIntyre (1984)، ولكنك ستجد نسختنا هذه جيدة مثلها تماماً لإجراء دراسة مقارنة عن كفاءة الفريق).

الزمن المطلوب:

يمكن أن يكون الوقت المطلوب على الأقل ساعة واحدة، أو لا تلعبها. إن عليك أن تترك النقاش يظهر فى نهاية الأمر من خلال التعلم الحقيقى.

الأهداف:

- توضيح أهمية عمل الفريق فى برامج ضمان الجودة.
- تحديد المكونات المهمة (الرئيسية) فى ضمان الجودة.

حجم المجموعة:

إن الحجم المطلوب هو من (٨) فأكثر من المشاركين الذين يمكنهم أن يعملوا على طاولات فى مجموعات صغيرة وفى غرفة واحدة. مثالياً، تحتاج على الأقل إلى مجموعتين، ويفضل ثلاث مجموعات تتكون كل منها مما يقرب من (٣ - ٥) أشخاص.

البيئة:

غرفة واسعة يمكن للاعبين التحرك فيها بحرية، طاولات وكراسى لصانعى الطائرات. ويجب عليك توفير كمية كبيرة من الأوراق - الأوراق ذات الشكل الدائرى تعد أكثر ملاءمة وقد تفاجأ أحياناً بالكمية الكبيرة من الورق التى تستهلك. بإمكانك وضع قائمة أسعار إن شئت (قوائم كولب، روبن ومالكينايرس تعتبر معقدة) إذا كنت محظوظاً فسيكون لديك خبير اقتصادى للقيام بدور موظف مشتريات (Purchasing Officer "PO") فإن ذلك أفضل بكثير. وعندما تبدأ اللعبة، اطلب من هذا الشخص أن يحصل لك على أسعار مخفضة لأوامر شراء الأوراق المتكدسة أو أى تحسينات أخرى يهتم أو تهتم بابتكارها.

الإجراءات:

١ - شكِّل جميع اللاعبين فى مجموعات مكونة من (٣ - ٥ أشخاص) ما عدا اثنين أو أكثر إذا كان عدد المجموعة كبيراً، ومع ذلك يمكنك تشكيل مجموعات يصل عدد أفراد كل منها إلى (٧) أشخاص كحد أقصى.

٢ - أخبرهم بأن كل فريق يمثل شركة لصناعة الطائرات، يتمثل عملها فى صناعة وبيع طائرات نموذجية، هذه الطائرات يجب أن تخضع لاختبار ضبط الجودة (أى أنها يجب أن تطير) قبل أن يوافق على شرائها موظف الشراء الحكومى.

٣ - اطلب من كل شركة أن تطلق على نفسها اسماً تجارياً تلصقه أو تعلقه بشكل واضح أمام الجميع.

٤ - على كل فريق أن يختار مديراً عاماً (General Manager) (GM) ليكون مسئولاً عن المشتريات والإنتاج، ومساعد المدير عام (Assistant General Manager)، (AGM) المسئول عن ضبط الجودة والمبيعات، والأعضاء الآخرون يمثلون عمال التركيب، وعلق اسم قائد كل مجموعة تحت اسم الشركة المعنية.

٥ – قدم الشخصين الذين احتفظت بهما على التوالى، وهما موظف الشراء (PO) ومدير ضبط الجودة (Quality control manager) (QCM). وضح أن مدير ضبط الجودة (QCM) عليه أن يختبر الطائرات النموذجية، ومن يجتاز الاختبار منها فإنه يعرض على موظف الشراء (PO) لشرائها.

٦ – وضح أن الأوراق التى تصنع منها الطائرات يمكن شراؤها من (PO) بمبلغ (١٠) بنسات للورقة الواحدة. والطائرات (التى يمكن أن تصنع من ورقة واحدة) سوف تشترى بمبلغ (١٥) بنساً للطائرة الواحدة بافتراض اجتيازها لاختبار ضبط الجودة.

٧ – امنح كل فرد نصف ساعة لأداء اللعبة وبإمكانك إذا أردت أن تعرض لهم تصميماً نموذجياً قياسياً لطائرة ليتبعه كل فرد فى التصميم، أو بإمكانك القول إن أى تصميم سيقبل مادامت الطائرة ستطير. (كيف تفسر كلمة تطير؟ يعتمد على مدير ضبط الجودة QCM. إن هذه اللعبة تضع مسئوليات جسيمة على اللاعبين) مع ملاحظة أنك إن أصررْتَ على تصميم معيارى معين، فستتفاوض بعض الفرق مع موظف الشراء (PO) ليقبل غيرها. وبالتأكيد فإن نجاح هذه الإستراتيجية أو عدم نجاحها سيعتمد على موظف الشراء (PO).

نحن نعتقد أن اللعبة تؤدى بشكل أفضل إن سارت بهذه الطريقة؛ لأنها تعطى اللاعبين مرونة أكثر؛ ولكن العملية ستطول أكثر لو أنك تركت موضوع التصميم مفتوحاً.

٨ – بعد الانتهاء من إعداد كل شيء، باستطاعتك الاسترخاء لمدة نصف ساعة وتسلية نفسك بمشاهدة العرض. فى بعض الأحيان يصبح الهواء مثقلاً بالطائرات المحلقة لدرجة أن يتحتم عليك أن تحترس لكيلا تدخل أحدها فى عينك، فغالباً ما يستغرق عمال التركيب زمناً طويلاً فى اختبار طائراتهم كالذى يستغرقونه فى صنعها.

التقويم:

فى نهاية الأمر، اجذب انتباه الجميع (الأمر الذى قد يكون صعباً) وقم بتعليق النتائج. سيكون فريقٌ واحد هو الفائز إذا أخذ الربح فى الاعتبار، إلا أن الجزء المثير حقاً هو اكتشاف كيف سارت ديناميكيات الفرق المختلفة، وكيف أدارت الشركة عملها.

الاختتام:

إن موظفى الحكومة غالباً ما يصبحون عميقى التفكير فى هذه اللعبة؛ لأنهم لم يعتادو العمل فى خط الإنتاج الاقتصادى (مما يعلمنا شيئاً عن معايير الإنفاق الحكومى)، كما تزودهم اللعبة بآفاق قيمة عن طريقة تفكير القطاع الخاص. ولن تترد بعض الشركات فى الغش، فمثلاً قد تزور بعض الشركات توقيع مدير ضبط الجودة (QAM) لجعل الطائرة المعابة مقبولة لدى موظف الشراء (PO)، وإذا حدث ذلك فعلينا أن نبدأ نقاشاً حول أخلاقيات العمل.

تبدو الربحية معتمدة على التصميم الجيد أكثر من التركيب الدقيق فى أغلب المرات من هذه اللعبة، فلماذا؟ إننا لا ندرى، ولكن الوقت وكذلك عضو الفريق سينتهى بابتكار تصميم متميز رائع يمسح جميع المنافسين من الوجود. وخلاصة الأمر، أن "الطائرات النموذجية" غنية بالطاقات البشرية الكامنة. فعندما قمنا بهذا التمرين – فى إحدى المرات – فى اليوم الأول من دورة داخلية مكثفة خاصة بالمديرين الحكوميين من ذوى الخبرة، أخبرنا منظم الدورة فيما بعد بأنها قد وفرت قاعدة مقارنة تنافسية لكل شئٍ ظهر فيما بعد (لاحقاً).

(٤٣) اكسب أو اخسر:

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

- التعرف على مزايا وعيوب العمل الجماعى.
- مساعدة الأفراد اللاعبين فى التعرف على سلوكهم المفضل بوصفهم أعضاءً وقادة فى فريق.

حجم المجموعة:

تتطلب هذه اللعبة مجموعة كبيرة إلى حد ما، كأن يكونوا مثلاً (١٦) شخصاً فأكثر. وباستطاعتك أن تؤديها مع قرابة (٨) أشخاص إلا أن ذلك لن يكون مؤثراً.

البيئة:

غرفة الفصل، بالإضافة إلى إعداد نسخة من صفحة "اكسب أو اخسر" (انظر ص ٢٣٦) لكل مشارك. إذا كان الأمر ممكناً، فانصح المشاركين مسبقاً بأن هذه اللعبة ستكون لعبة مقامرة، وعليهم أن يحضروا مبلغاً بسيطاً من المال بسيطاً بحيث يمكن خسارته دون تضرر. إن لم تتمكن من فعل ذلك أو إن لم ترغب فى ذلك، فسلّح نفسك بـ(٥) جنيهات تقريباً. هذه اللعبة، تسير بشكل أفضل عندما يستعد الأفراد فعلاً لكسب أو خسارة نقود حقيقية حتى لو كانت بكمية بسيطة جداً. ولكن إذا لم يتوافر لديك حساب نقدى كافٍ لمواد اللعبة، وإذا كنت لا تشعر بالرغبة فى التطوع بمبلغ من جيبك الخاص، فكن واضحاً وأخبرهم بأن أى نقود تسلم خلال اللعبة يجب أن ترد إليك فى النهاية.

الإجراءات:

١ - دون أن تعلن أهداف النشاط، أخبر الجميع أن هذه لعبة مقامرة وقسمهم إلى أربع فرق بطريقة تحكمية، وذلك بتحديد رقم لكل فرد مثل (١، ٢، ٣ ، ٤) على التوالي، ثم ضع جميع الأفراد ذوى الرقم (١) معاً، وكذلك ذوى الرقم (٢)، وذوى الرقم (٣) وذوى الرقم (٤). ولا يهم إن كان لديك شخصان فقط أو ثلاثة من ذوى الرقم (٤)، ولكن إذا كان هناك شخص واحد فقط فقد تفضل أن تبدأ من جديد وتشكل الفرق من (٣) أشخاص لكل منها.

٢ - أعط كل فرد فى كل فريق صفحة من نشرة القراءة "اكسب أو اخسر".

٣ - ابدأ اللعبة بسؤال أقرب فريق منك ما إذا كانوا يرغبون فى اختيار "X" أو "O"؟ من شبه المؤكد أنهم سيدعون بأنه لم يكن لديهم الوقت الكافى لاتخاذ القرار. وفى هذه الحالة امنحهم وامنح الفرق الأخرى دقيقتين مشروطتين ولكن ادفعهم دائماً وبأسرع ما يمكن إلى إجماع بين الفرق.

٤ - العب اللعبة جولةً بعد جولة، وسيتضح منذ البداية أنه إذا اختارت جميع الفرق الأربعة "X" فى كل جولة واحدة، فإنه سيكسب كل مشارك منهم (١٠) بنسات فى كل مرة. وعلى أى حال لم يحدث ذلك أبداً خلال خبرتنا!

هناك دائمًا فريق واحد على الأقل يحاول أن يتفوق على الآخرين ويكسب المزيد من النقود من أجل أعضائه. على سبيل المثال، باختيار "O" فى الجولة (٤). إذا أراد ممثلو الفريق التفاوض مع الفرق الأخرى، فاسمح بذلك، وإن أرادوا التفاوض بشكل سري، دعهم يغادورن الغرفة. ولكن شدد دائماً على حدود الوقت وافرض العقوبة على من لم يحدد موقفه (أو يتخذ قراره) عند انتهاء الوقت. حاول أن تخلق جواً من التوتر والتنافسية بين الفرق كلما استطعت.

التقويم:

عندما تنتهى اللعبة، احصر النتائج، وانظر هل برز فريق فائز، مثلاً بنقود أكثر من الآخرين؟ فى أى حالة؟ ولماذا؟ وإذا لم يبرز؟ فلماذا؟ وما هى الحوافز التى دفعت الفريق إلى التعاون؟ أو ما هى الحوافز التى دفعته إلى المنافسة؟

الاختتام:

اسأل الجميع عن أثر نمطك الشخصى فى القيادة على سلوك اللاعبين. وهل نجحت فى فرضياتك بأن هذه اللعبة كانت بالضرورة لعبة تنافسية؟ ابدأ نقاشاً حول تقبل افتراضات الأشخاص الآخرين حول طبيعة الموقف، وكيف يمكن لذلك أن يقيد بدائل القرار لديك؟ ثم اربط المناقشة بأهداف النشاط.

نشرة للقراءة:

اكسب أو اخسر:

صفحة تسجيل الدرجات.

- إذا اختارت جميع المجموعات "O" (صفر)　　فجميع الفرق تخسر جنيهًا واحداً.
- إذا اختارت ثلاث مجموعات "O"　　يكسب كل منها جنيهًا واحداً.
  ومجموعة واحدة اختارت "X"　　فإنها تخسر (٣) جنيهات.
- إذا اختارت مجموعتان "O"　　يكسب كل منها جنيهين.
  ومجموعتان تختار "X"　　تخسر كل منهما (٣) جنيهات.
- إذا اختارت المجموعات واحدة "O"　　فإنها تكسب (٣) جنيهات.
  وثلاث مجموعات تختار "X"　　تخسر كل منها جنيهًا واحداً.
- إذا اختارت جميع المجموعات "X"　　تكسب كل منها جنيهًا واحداً.

جولة اكسب أو اخسر	الوقت المسموح به	الخيار	المكتسب بالجنيهات	المفقود بالجنيهات	الرصيد
١	(٢) دقيقة	X O			
٢	(١) دقيقة	X O			
٣	(١) دقيقة	X O			
٤	(١) دقيقة	X O			
٥	(٣) دقيقة	X O			
٦	(١) دقيقة	X O			
٧	(٣) دقيقة	X O			
٨	(١) دقيقة	X O			
٩	(١) دقيقة	X O			
١٠	(٣) دقيقة	X O			

(٤٤) من الذى يريد العمل ؟:

الزمن المطلوب:

قرابة ساعة ونصف الساعة ممتداً إلى ساعتين.

الهدف:

- التعرف على مشاكل عملية التعيين (التوظيف).
- التعرف على إستراتيجيات "بيع" شركتك لأنسب المتقدمين المكنين.

حجم المجموعة:

حجم المجموعة هو أى عدد يمكن قيادته. بحيث يكون مقسماً إلى مجموعات صغيرة إن لزم الأمر. والحجم المثالى للصف يتكون من (٩) أشخاص على الأقل.

البيئة:

غرفة فصل عادية، تجلس فيها كل مجموعة حول طاولة مستقلة مع تجهيز نسخة

من السيناريو (النص) لكل مشارك، ونسخة واحدة على الأقل من الإرشادات لكل دور.

الإجراءات:

١ – أعط كل شخص نسخة من السيناريو (النص) فى (ص ٢٧٢)، وامنحهم وقتاً للقراءة والاستيعاب وتوجيه أى أسئلة.

٢ – اطلب متطوعين للقيام بدور ممثل اتحاد العمال، ومدير التوظيف، والموظف المسئول عن تساوى (تكافؤ) فرص التوظيف (equal employment op-portunity officer-EEO). أعط كل واحد من هؤلاء الأشخاص نسخة من أدوارهم على الترتيب (انظر ص ٢٤١، ٢٤٢) واقترح عليهم أن يغادورا الغرفة، أو على الأقل أن يتراجعوا إلى زاوية هادئة ليتناقشوا فى أدوارهم لمدة (١٠) دقائق.

٣ – فى الوقت ذاته ناقش مع الموظفين المسئولين فى إدارة الموارد البشرية (HRM) طرق التعيين التى قد يستخدمونها.

٤ – عندما يعود الجميع معاً مرة أخرى، قم بترتيب مقابلات بين لاعبى الأدوار وأصحاب العمل (HRM). قد تجد أن بعض المشاركين يفضل عادة القيام بدور رئيسى فى هذه الحالة، اطلب منهم أن يتصرفوا كمراقبين وأعطهم مجموعة كاملة من الأدوار لتكون بمنزلة قاعدة معلومات.

٥ – يجب أن تقوم بدور الرئيس لكونك قائد الصف. ابدأ بتوجيه اللاعبين الرئيسين للجلوس عند طاولة واحدة كبيرة (اسحب عدة طاولات صغيرة وجمعها معاً إذا لزم الأمر) واجلس أنت على رأسها.

٦ – أعلن أن الهدف من الاجتماع هو اتخاذ قرار – كأمر طارئ وعاجل – بشأن أكثر الطرق فاعلية لتعيين اثنين من المحاسبين على الأقل.

٧ – عرف الأشخاص – باتجاه عقارب الساعة (من اليسار إلى اليمن) – وذلك بذكر أسمائهم ووظائفهم بصوت عال (اختلق لهم أسماءً إن فضلت ذلك).

٨ - اطلب من كل فرد أن يوضح مشكلته وامنح كلاً منهم (٣) دقائق لذلك، وقاطعهم بلباقة وانتقل للشخص التالى إذا تجاوز أى أحد منهم الزمن المحدد.

٩ - بعد أن يتحدث الجميع، اجعل الاجتماع مفتوحاً بطرح نقاش عام لمدة (١٥) دقيقة. وقد يتطلب الأمر أن تقدم مقترحات للمساعدة (خاصة عندما تعمل مع مشاركين من غير ذوى الخبرة)، وقد يكون من بين المقترحات ما يلى:

- عين كتّاباً للحسابات بدلاً من محاسبين للعمل تحت رئاسة المحاسبين الموظفين حالياً.
- وفر لكاتبى الحسابات المستجدين تدريباً رسمياً على رأس العمل لتنمية مهاراته.
- ادع الموظفين الحاليين فى الإدارة المالية لأخذ عدد من البرامج لتعلم مهارات متنوعة، وذلك لإعدادهم للقيام بالمهام المحاسبية الأساسية، إلى جانب وظيفتهم الأساسية (مع إعادة كتابة الوصف الوظيفى والتفاوض حول الأجور بشكل مناسب).
- ابتكر مشروعاً وهمياً لعمل مشترك، وقم بتوظيف اثنين من المحاسبين على نظام التوظيف الجزئى.

١٠- استمر فى ضبط الاجتماع، وذلك بتسجيل جميع الخطط المقترحة والمحددة وتعليقها (كى يتم التصويت عليها لاحقاً) وبإعادة التذكير بالهدف من الاجتماع بين الحين والآخر، وهذا الهدف هو إيجاد حل سريع لمشكلة النقص الحاد فى المهارات فى ناحية معينة، ولا تترك للأفراد مجالاً للحيرة. إن إحدى الإستراتيجيات هى توضيح أن جميع المقترحات مهمة، ولكن المواضيع غير ذات العلاقة يجب أن تؤجل إلى اجتماع لاحق فيما بعد.

١١- بعد قرابة (١٥) دقيقة اطلب من اللجنة (أعضاء الاجتماع) أن يصوتوا على الخطط المقترحة التى وضعت أمامهم.

١٢- وأخيراً، اطلب من المراقبين - إن وجدوا - طرح تعليقاتهم التى يرونها لتكون هى نهاية النشاط.

التقويم:

اسأل كل من لعب دوراً معيناً عن الآفاق التى اكتسبها من عملية التوظيف خلال قيامه بدوره.

دون بعض التعليقات المهمــة وعلق عليها، واسأل من الذى تحققت أهدافه؟ ولماذا؟

واسأل هل كان هناك أى تكتيكات تفاوض أو جدال أثبتت جدارتها بالفعل؟

الاختتام:

اسأل الجميع عن أهم التعليقات المدونة التى يعتقدون بأنها ضرورية.

نشرة للقراءة :

سيناريو (نص) :

أنتم موظفون مسئولون فى إدارة الموارد البشرية (HRM) بإحدى الشركات التى يوجد فيها حاجة ماسة إلى محاسب تكاليف منذ ستة أشهر. لقد تم رفض عرضين (متقدمين)، كما أن إحدى المعينات حديثاً قد استقالت بعد ستة أسابيع من تعيينها. وذلك عندما رفعت شكوى إلى دائرة (وكالة) التعيين توضح فيها أن زملاءها كانوا يعاملونها بتمييز عنصرى بسبب لونها. لذلك فقد قامت الوكالة بالاتصال بكم لتحذيركم من هذه الشكوى.

وقد قدم إليكم مدير التوظيف وهو فى حالة من القلق والإحباط مبيناً أنه لم تكن هذه الوكالة وحدها هى التى لم تجد موظفين ولكن جميع الوكالات الأخر لا يتوافر فى سجلاتها أى أحد. كما أن مديرة الإدارة المالية قد أحاطتكم علماً بوجود وظيفتين شاغرتين لمحاسبين مؤهلين ولكنهما، مع الأسف، براتب أقل من معدل الأجور فى سوق العمل.

لقد أخبرتكم مديرة الإدارة المالية بأن العمل يمكن أن يؤدى بشخص غير مؤهل

مهنياً إذا توافرت لديه خبرة محاسب مؤهل، ولكن الوظيفة المطلوبة لها نفس درجة المحاسب المؤهل. ولتعقيد الأدوار أكثر، فإن ممثل الاتحاد العمالى أكد سياسة الشركة التى تتطلب استشارة الاتحاد قبل وضع الاعلان عن الوظيفة، إلا أن مدير التوظيف رفض القيام بذلك عند الاعلان لطلب محاسبين. وقد سمع ممثل الاتحاد العمالى بأنه يمكن لأشخاص غير مؤهلين، أن يعينوا فى وظائف لها نفس درجة وراتب المحاسبين المؤهلين، لذا فهو مهتم بهذه الامكانية لأنها غير مقبولة.

عندما تواجه بهذا الموقف لابد من أن تتحدث إلى مدير التوظيف، وممثل الاتحاد العمالى، والمسئول عن تكافؤ فرص التوظيف (EEO)، ثم تقرر كيف ستقوم بتعيين المحاسبين المطلوبين – وبسرعة!

نشرة للقراءة :

الأدوار :

ممثل الاتحاد:

كما وصف فى النص، عليك أن تحضر، لبعض الوقت، اجتماعاً بين مدير التوظيف من إدارة شئون الموظفين، ومسئول تكافؤ فرص التوظيف (EEO) ومسئولين آخرين من إدارة شئون الموظفين وذلك لاتخاذ قرار – للتعامل مع الأزمة – حول كيفية تعيين بعض المحاسبين. ولقد مررت فى السابق باجتماع غير سار مع مدير التوظيف الذى استمر فى انتزاع حقك فى أن تستشار قبل الإعلان عن الوظائف. فى هذا الاجتماع قررت أن تحقق هدفين:

١ – الحصول على اعتراف رسمى بحقك فى أن تستشار قبل الإعلان عن الوظائف، وذلك بناءً على ما تم الاتفاق عليه بين شركتك والاتحاد. وأنت على أتم الاستعداد لأن توصى باتخاذ رد فعل اقتصادى (كإيقاف العمل أو حتى الإضراب التام) إذا لزم الأمر من أجل منع الاتفاقية.

٢ - للتأكد من عدم توظيف الأشخاص غير المؤهلين فى وظائف لها نفس مرتبة وراتب وظيفة المحاسبين المؤهلين.

مدير التوظيف:

كما وصف فى النص، عليك حضور اجتماع قصير مع المديرين الآخرين فى إدارة شئون الموظفين وذلك لاتخاذ قرار - للتعامل مع الأزمة - حول كيفية توظيف بعض المحاسبين.

سيكون كل من ممثل الاتحاد العمالى ومسئول تكافؤ فرص التوظيف (EEO) حاضراً فى هذا الاجتماع. لقد قابلت ممثل الاتحاد مؤخراً عندما أكدت له أن إدارة شئون الموظفين لن تسمح لأحد أبداً بالتدخل فى طرقها المتبعة فى التعيين.

لقد حاول ممثل الاتحاد العمالى الإصرار على أن هناك اتفاقية بين الشركة والاتحاد بهذا الخصوص، ولكن إلى حد علمك لم يكن هناك أى توجيه مكتوب للإحاطة بذلك. وأنت على غير استعداد للتشاور مع ممثل الاتحاد العمالى حول هذا الموضوع حتى يصلك شيء ما مكتوبٌ يجبرك على ذلك.

إنك تدرك أن الموظف المسئول عن تكافؤ فرص التوظيف (EEO) ليس مهتماً فقط بسلم الأجور ولكنه مهتم أيضاً بالمعاملة العادلة (المتساوية) التى يجب أن تمنح للموظفات من غير ذوات العرق الأبيض. لقد كان ذلك نتيجة لحادثة سيئة عينت فيها موظفة جديدة ذات شخصية عدوانية وكانت بالصدفة من السود عندما اختارت أن تستقيل وتغادر المكان. فى هذا الاجتماع قررت أن تحقق هدفين:

١ - التأكيد بشدة على نزاهة إدارة شئون الموظفين فى جميع شئون التوظيف وإدارة الموارد البشرية قانونياً وأخلاقياً، وأنها بعيدة عن اللوم.

٢ - إيجاد بعض الإستراتيجيات للإعلان عن الحاجة إلى محاسبين على أن يتحقق لها فرصة نجاح كبيرة.

مسئول تكافؤ فرص التوظيف (EEO):

كما وصف فى النص، عليك حضور اجتماع قصير مع مدير التوظيف والمديرين الآخرين فى إدارة شئون الموظفين.

سيكون ممثل الاتحاد العمالى موجوداً فى الاجتماع الذى عقد لاتخاذ قرار – للتعامل مع الأزمة – حول كيفية تعيين بعض المحاسبين. لقد كنت قلقاً لفترة بسبب أن إعلانات التوظيف لا تؤكد، بصورة كافية، أن مبادئ وأعراف تكافؤ فرص التوظيف ستؤخذ فى الاعتبار. وأنت – مثل ممثل الاتحاد العمالى – مهتم بضرورة عدم منح المحاسبين غير المؤهلين نفس مرتبة وراتب المحاسبين الحكوميين المؤهلين.

لقد قررت فى هذا الاجتماع أن تحقق هدفين: (١) الحصول على اتفاق بأن جميع إعلانات الوظائف الشاغرة – من الآن فصاعداً – سيوضح فيها أهداف "تكافؤ فرص التوظيف" وأهداف الشركة، (٢) الحصول على الموافقة الرسمية من إدارة شئون التوظيف – نظراً لأنها ممثلة فى رؤوسائها الحاضرين فى الاجتماع – للتطوير السريع لسياسة تشجع النساء على تقلد مناصب وظيفية وأن تضمن بأن جميع الموظفين يعاملون الأقليات المحرومة بلطف وتعاون.

(٤٥) عقد التوظيف:

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥) دقيقة.

الهدف:

توضيح بعض جوانب التفاوض حول التعويض (المكافأة) بين الموظف المتعاقد والمستخدم (صاحب العمل).

حجم المجموعة:

أى عدد يمكن إدارته.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة من الدورين (ص ٢٧٧، ص ٢٧٨) لكل المشاركين.

الإجراءات:

١ – تحدث عن هدف النشاط وابدأ نقاشاً مختصراً حول المشاكل التى ربما قد واجهها المشاركون فى التفاوض مثل التفاوض، على رسوم مع عميل ما أو على مكافأة تعويض مع صاحب العمل.

٢ – عندما يتحدث الجميع ببساطة وعندما يبدو الأشخاص مرتاحين، اطلب متطوعين للقيام بشرح هذه المشاكل عن طريق تمثيل الأدوار، وأعط كل مشارك واحداً من الدورين ونسخة من كليهما لجميع المشاهدين.

٣ – اطلب من المتطوعين أن يأتيا إلى مقدمة الفصل وإلا حدد لهم مكاناً بطريقة ما بحيث يستطيع الجميع أن يراهما ويسمعهما.

٤ – بعد أن يكون المتطوعان قد أخذا وقتاً كافياً لقراءة واستيعاب دورهما، دعهما يتفاعلان مع الدور لمدة (١٠) دقائق تقريباً.

٥ – كرر العملية مع اثنين آخرين من المتطوعين على الأقل قبل أن تبدأ نقاشاً حول ماذا حدث خلال لعب الأدوار ولماذا؟

التقويم:

– هل يمكن للمشاركين أن يحددوا أهم العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند التفاوض حول عقد التوظيف؟

– هل يمكنهم تحديد أين يمكن أن تظهر المشاكل؟

– هل لدى أى مشارك معرفة وخبرة مباشرة فى التفاوض حول مكافآت التعويض؟ إذا كان الجواب "نعم"، اطلب منهم أن يشرحوا للجميع ولدقائق معدودة العوامل التى يعتبرونها مهمة فى هذه العملية.

الاختتام:

شجع على أن تكون المناقشة عامة. واجذب استمتاع جميع المشاركين.

نشرة للقراءة:

الدور (أ) :

لقد قابلت مدير إدارة الموارد البشرية (HRD) لشركة كبيرة فى أحد المؤتمرات، وقد بدا هذا المدير معجباً بمؤهلاتك، وخبرتك فى التدريب الإدارى الدولى وعبر الثقافات، وبورقة العمل التى قدمتها فى المؤتمر حول مشاكل العمل مع أشخاص من جنسيات وثقافات مختلفة.

سألك المدير ما إذا كنت ترغب فى تنفيذ ورشة عمل داخلية لمدة ثلاثة أيام خاصة بالمفاوضات عبر الثقافات، حيث سيكون المشاركون فيها من مديرى الإدارة الوسطى والعليا فى شركته التى يقع مقرها فى "نيوزلاند"، والتى تقوم بتنظيم بعثات اكتشاف النفط حول المحيط الهادي. ومن مهام المديرين فى الشركة الاتصال والتفاوض مع أشخاص فى دول آسيوية مختلفة ومتعددة على جميع المستويات الإدارية ابتداءً من موظفى الدولة فى الإدارة العليا وحتى العمال المحليين، ومن الواضح أنهم يجدون هذه المهمة صعبة جداً ويحتاجون إلى بعض التدريب عليها.

وفى الأسبوع التالي، قمت بتقديم مقترح مكتوب يحدد أتعابك، وقد يتفاوت بناءً على عدد المشاركين، وبناءً على ما إذا كان يجب عليك إجراء ترتيبات إدارية معينة كتنظيم موقع التدريب والتموين الغذائى وغير ذلك.

وفى الأسبوع الذى تلاه، استلمت عقداً بسيطاً من البريد. وبالرغم من أنك شعرت بقدرتك على القيام بمتطلباته، إلا أنك فكرت فى أنه يجب عليك ألا تقبله على هذا النحو المكتوب؛ لأن أتعابك ذكرت أنها قابلة للدفع عندما تكمل الدورة بشكل مرضي، ولم يكن هناك أى شيء مكتوب حول تفاوت أجرك بناءً على الحالة.

طلبت موعداً لمناقشة الموضوع، وسوف تجتمع اليوم مرة أخرى بمدير إدارة الموارد البشرية (HRD) لتلك الشركة، وتنوى أن تستوضح عما تعنيه كلمة "إكمال مرضى"، وماذا يتوقع منك أن توفر بالتحديد بموجب هذا العقد.

نشرة للقراءة:

الدور (ب):

أنت مدير إدارة الموارد البشرية لشركة كبيرة، مقرها فى "نيوزلاند" تعمل فى تنظيم بعثات اكتشاف النفط حول المحيط الهادى.

من مهام مديرى الشركة الاتصال والتفاوض مع أشخاص فى دول آسيوية مختلفة على جميع المستويات الإدارية. ابتداءً من موظفى الدولة فى الإدارة العليا وحتى العمال المحليين، وهم يجدون فى ذلك صعوبة أحياناً.

فى مؤتمر عقد مؤخرًا قابلت مستشاراً يملك مؤهلات وخبرة متميزة فى التدريب الإدارى الدولى والثقافات المتعددة. وقد قدم هذا المستشار ورقة عمل ممتازة فى المؤتمر حول مشاكل العمل مع الأشخاص مختلفى الجنسيات والثقافات.

وقد سألت هذا المستشار عما إذا كان يرغب فى تنفيذ ورشة عمل داخلية لمدة ثلاثة أيام للمديرين الخارجيين (القادمين من وراء البحار) خاصة بالتفاوض الدولى وعبر الثقافات.

وفى الأسبوع التالى، أملى عليَّ المستشار المقترح المكتوب، وقمت ببعض الترتيبات للتأكد من أن هذا المستشار يتسلم نسخة من عقد التدريب البسيط الذى بدأت باستخدامه منذ أن توليت مسئوليات عملك. هذا العقد يسمح للمدرب المتعاقد بتعبئة عدد من العناصر حسب الرغبة كالموقع، الوسائل المساعدة المتطلبة للتدريب وغير ذلك.

حينئذ طلب المستشار منك موعداً لمناقشة العقد على أنك لا ترى أن هناك شيئاً يستدعى المناقشة وستتم المقابلة اليوم فى مكتبك.

الفصل الثانى عشر
أنشطة الاتصال بين الثقافات

الأنشطة الأربعة القادمة عبارة عن لعب أدوار، والتى اتبع فى تحديد وقتها وأهدافها، وإجراءاتها نفس الأسلوب السابق.

الزمن المطلوب:

قرابة (٣٠) دقيقة.

الهدف:

التدريب على التفاوض مع شخص من ثقافة، أو توجه، أو خلفية، مختلفة.

حجم المجموعة:

إذا أردت أن يلعب كل شخص دوراً، فيجب ألا يزيد العدد عن (٤) أشخاص لجلسة مدتها نصف ساعة، وإذا كنت ترغب فى اختيار بعض الأشخاص من المجموعة لتطبيق لعب الأدوار فى حين أن الآخرين يراقبون ويعلقون لاحقاً، فيمكن أن يكون العدد أكبر، فيقرب من (٢٥) أو ربما (٣٠) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات.

الإجراءات:

فى نهاية الجلسة (قبل استراحة الغذاء مثلاً) اختر شخصين من المجموعة. قل لهما إنك ستطلب منهما خلال الجلسة القادمة أن يؤديا بعض الأدوار. أعط كل واحد منهما واحدة من الملخصات التالية ليقرأها خلال الاستراحة.

يمكنك تشكيل مجموعات صغيرة وتوزيع جميع أدوار اللعب عليهم بحيث تعطى كل شخص عدة لحظات ليقرأ ويستوعب وربما يناقش الأدوار. بعد اذلك أطلب متطوعين فى كل مرة ليطبقا لعبة الأدوار.

١ – اشرح النشاط الذى سيلعب لتوضيح بعض أوجه الاتصال بين الثقافات (مع أنك يجب أن تعرف العبارة).

٢ – اطلب من لاعبى الأدوار الحضور إلى مقدمة الغرفة حيث يستطيع الجميع رؤيتهما وسماعهما ثم يبدأ لعب الأدوار.

٣ – بعد ذلك ابدأ مناقشة عامة.

٤ – اطلب من شخصين آخرين أن يأخذا الدورين، وبعد ذلك ناقش مع المجموعة الاختلافات فى معالجتهما للحالة مع المقارنة بلعب الأدوار الأول.

(٤٦) أيها النادل هناك ذبابة فى حسائى:

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

أنت مسافر إلى دولة أجنبية، واليوم وبينما كنت تأكل فى الخارج، فى مطعم يبدو غالياً، وجدت ما يبدو كأنه جزء من حشرة فى حسائك. فاعترضت على ذلك للنادل، ولكنه أصر على أنه بهارات وليس حشرة. لم توافق وطلبت أن تتحدث مع المدير، وسيحضر المدير إلى طاولتك الآن.

الدور (ب):

أنت مدير مطعم ممتاز والأسعار قد تبدو مرتفعة، ولكن الجودة والخدمة تجعلها مقبولة جداً. لمطعمك سمعة جيدة ويجذب كثيراً من الأجانب: اليوم حضر ضيف عشاء أجنبى

لمطعمك وقدم أحد النادلين الجدد حساءً إليه ويبدو أن هناك بعض الشكوى منه. لقد أخبرك النادل الآن بأن الأجنبى يرغب فى التحدث إليك، أنت الآن ذاهب إلى طاولته.

التقويم:

١ - هل اشتكى (أ)؟ وألغى الطلب لبقية الوجبة ؟ ورفض الدفع للشربة؟

٢ - هل استمع (ب) للمشكلة ؟ وصحح أى سوء فهم ؟ وعبَّر عن أسفه بإخلاص؟ وجعل الاعتذار لبقاً؟

٣ - هل يقدر كلا الطرفين على إعطاء واستقبال تفسيرات، وإيجاد حلول مشتركة للمشكلة؟

٤ - هل كان (أ) قادراً على أن يأخذ الشكوى بموضوعية وفعالية؟

إن لعب الأدوار يمكن أن يستخدم لتوضيح طبيعة ثقافية محددة لسلوك الناس. فمثلاً، هل يتبنى الرجال والنساء سلوكاً مختلفاً عندما يضعون (يقدمون) نفس الشكوى؟

الاختتام:

لا أحد يستطيع أن يضع أحكاماً موضوعيةً لأفضل طرق معالجة لمشكلات الاتصال فى بيئات أجنبية، ولكن مناقشة هذا اللعب للأدوار قد يساعد المشاركين فى تحديد نطاق عريض للاحتمالات.

(٤٧) أنا لا أصدق:

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

أنت كورى الجنسية عملت لشركة (IBM) لمدة (١٥) عاماً ولديك وظيفة جيدة فى كوريا مديـراً محليًا لشركة (IBM). إنك الآن فى اليابان فى مشروع تدريبى للتحول

التقنى، ستبقى فى اليابان لمدة شهر، وبعدها ستعود لبلادك لتدرب الكوريين على كيفية استخدام هذه المعدات الجديدة. ومدربك من سنغافورة وهو شخص ودود جداً، وقادر، وعمره من عمرك تقريبًا. إنك تحب السنغافوريين عموماً ومنبهر بأسلوب عملهم، ولكن حدث يوم أمس شىء حيرك. فبعد أن شرح المدرب عملية صعبة إلى حد ما، قال: ماذا تعتقدون؟ أى أسئلة؟ كنت حقيقة منبهراً أن هذه الآلة يمكن أن تؤدى مثل هذه الإجراءات المعقدة. وقلت: أنا لا أصدق! أظهر المدرب رد فعل غير منطوق لحماسك، ولكن فى وقت لاحق طلب أن يراك على انفراد. أنت ذاهب لرؤيته الآن، ولكنك لست متأكداً لماذا يريد أن يراك.

الدور (ب):

أنت سنغافورى عملت لشركة (IBM) العالمية لمدة (١٥) عاماً. وأنت الآن مسئول عن مشروع التحول التقنى الذى يتطلب منك تدريب موظفى الشركة العالميين. بعد هذا التدريب معك، سيعود المشاركون للعمل فى شركات الـ (IBM) فى دولهم. لك سمعة جيدة بين زملائك لكونك أمينًا وودوداً وقادراً. حدث يوم أمس شىء أزعجك. فبعد شرح عملية تقنية إلى حد ما لبعض المعدات الجديدة، سألت: ماذا تعتقدون؟ هل هناك أسئلة؟ أجاب متدرب كورى: أنا لا أصدق!

غضبت لأنه قيل لك فى صورة مهذبة إنك كاذب، وبعد الجلسة طلبت أن ترى المتدرب. أنت الآن على وشك الالتقاء بهذا الكورى، الذى له نفس عمرك تقريباً، وله منصب مساوٍ لك فى الشركة وبنفس سنوات الخبرة تقريباً. أنت تريد أن يعرف هذا الشخص أنك لا تحب أن تدعى بالكاذب.

التقويم:

نظريات الاتصال بين الثقافات تذكر أن أول شىء يجب أن يعمله كلا الطرفين هو

البحث عن توضيح للمعنى الذى قصده الشخص الآخر. لذلك فمن المفترض أن يبحث المدرب السنغافورى الذى شعر بأنه الطرف الذى جرح شعوره، عما قصده المتدرب الكورى بعبارة «أنا لا أصدق» قبل أن يغضب. ففى الحقيقة هذا تعبير عام بين متحدثى اللغة الانجليزية الكوريين ولا يعنى أكثر من "مدهش!" أو "هذا رائع!". ولو أن الكورى فى هذه القصة أدرك أن الإساءة التى حدثت غير مقصودة لأمكن تقديم شرح يوضح الوضع فى حينه وربما يرضى السنغافورى بوصفه مدربًا جيداً.

الاختتام:

يمكن تبنى لعب تلك الأدوار فى مواضع أخرى. فمثلاً بين متدرب شاب يعبر عن حماسه مع أنداده بلغة شعبية مضطربة إلى حد ما، ولكن ربما يساء فهمه من مدرب أكبر منه بكثير.

(٤٨) الالتقاء بالزوجة:

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

أنت مستشار قانونى تايلندى تعمل مع شركة أمريكية للاستيراد والتصدير فى بانكوك. وأنت فى الأربعين من عمرك، ومتزوج ولك أربعة أطفال. وقد تعلمت فى تايلاند، ورحلاتك الأجنبية للدول المجاورة مقصورة على الذهاب فى السيارة إلى دول مثل ماليزيا، سنغافورة. ولك محاولة واحدة للذهاب ليوغوسلافيا من عدة سنوات مضت ولكن الطريق كان سيئاً جداً ألحق الضرر بسيارتك. اهتماماتك الأساسية تنحصر فى السيارات وقيادتها. وقد اشتريت فى الآونة الأخيرة سيارة مازدا جديدة بثلاثة أضعاف ما قد تكلفه فى اليابان، ولتحميها من السرقة فقد ركبت لها نظام إنذار خاص

يمكن أن يرسل إشارات إلى مكتبك، أو منزلك، أوجهاز البيجر الذى تحمله طوال الوقت. أنت غالباً تحب قيادة السيارة منفرداً ورغم ذلك قد تدعو صديقاً لمصاحبتك فى بعض الأحيان. وستحضر اليوم حفل استقبال للمدير الإدارى الأمريكى الجديد لشركتك وقد سمعت بأن سيارته الكورفت قد شحنت من الولايات المتحدة وأنت متلهف لتخبره باهتمامك بالسيارات وبنظام الإنذار الجديد الذى تملكه لسيارتك، وربما تستطيعان التخطيط لرحلة سوياً، أمنيتك أن تكون هناك فرصة يوماً ما لتقود سيارته الكورفت.

الدور (ب):

وصلت الأسبوع الماضى إلى بانكوك لتصبح مديراً إدارياً لشركة أمريكية للاستيراد والتصدير، وأنت وزوجتك تقيمان فى الفندق حتى يصل أثاثك وسيارتك الكورفت الأسبوع القادم. لقد دعت الشركة اليوم جميع الموظفين لحفل استقبال على شرفك. أنت أمريكى فى الأربعين، ومتزوج ولك ولدان يدرسان فى الجامعة فى الولايات المتحدة. زوجتك ترسم وقد أقامت عدة معارض فى السنتين الأخيرتين وفازت بجائزتين رائعتين، وهى تتمنى أن تجد أستديو وصالة عرض مناسبتين حتى تكمل عملها هنا. أحد أبنائك فى جامعة برنستون (Princeton) متخصص فى القانون العالمى، وله سجل صاف جداً وهو نائب الرئيس فى فصله. الولد الآخر يدرس حديثاً الأدب الأمريكى فى جامعة براون (Brown) ومحرر فى جريدة الطلاب، وقد باع مقالة لمجلة إسكوير (Esquire). أنت فخور بعائلتك وترغب أن يلتقى الموظفون بزوجتك قريباً، وبأبنائك عندما يحضرون فى إجازة عيد الميلاد.

التقويم:

لو اتبع لاعبا الأدوار الإرشادات السابقة فإنهما بلا شك سيتكلمان عن غايات متعارضة، وربما عن موضوعات تجعلهما غاضبين من بعضهما. وكلتا الشخصيتين تحتاجان إلى

تعلم مواضيع مناسبة للمناقشة والكلام الودى البسيط الذى يستخدمه رجال الأعمال فى الاجتماعات المهنية.

الاختتام:

يمكنك أن تتبنى لعب هذه الأدوار لتخلق نوعاً من الانتماء لأى شخصين لهما اهتمامات مختلفة، كأن يكون شخصاً مفتوناً بالرياضة وآخر هاوياً لألعاب الفيديو.

(٤٩) دبوس (بروش) الشركة:

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

قبل قدومك إلى اليابان بوصفك مديراً أمريكياً لمكتب شركة أمريكية - يابانية مشتركة. قمت بالكثير من الواجبات فى سبيل فهم اليابان واليابانيين، وخبراتهم العملية. أحد الأشياء التى تعلمتها هى تلك الالتزامات التى تكون بين كلتا الجهتين الشركة والموظفين. فالعمال اليابانيون على سبيل المثال فخورون بصاحب العمل ويأخذهم الفخر عند ارتداء دبوس (بروش) الشركة، وغالبية الشركات تفرض أن يلبس الدبوس خلال ساعات العمل، ولكن الكثيرين يرتدونه فى جميع الأوقات. لاحظت ذات مرة فى مكتبك أن هناك سكرتيرة جديدة لا ترتدى دبوسها. فلما سألتها لماذا قالت إنها لم تتسلمه بعد. طلبت من مساعدتك الشخصية أن تتأكد إنها قد أخذت واحداً. فقالت مساعدتك الشخصية إنها ستعتنى بذلك. بعد يومين لاحظت أن السكرتيرة الجديدة مازالت لا ترتدى الدبوس. هذه المرة قالت لك مساعدتك الشخصية أن السكرتيرة ستأخذه فى وقت لاحق. ورغبة منك فى إظهار فهمك لليابان واهتمامك بالشركة، أحضرت دبوساً وأعطيته لها. أنت الآن على وشك الالتقاء بمدير شؤون الموظفين لتتحقق من خلفية مساعدتك الشخصية، التى يبدو أنها لا تتبع أوامرك.

الدور (ب):

أنت مدير شؤون موظفين يابانى فى شركة يابانية - أمريكية مشتركة. حضر مؤخراً لليابان مدير مكتب أمريكى، لاحظ أن إحدى السكرتيرات المستجدات لا ترتدى دبوس الشركة. هذا المدير أحضر دبوساً وأمرها بارتدائه مادامت فى المكتب. واجبك أن تشرح للمدير أن الدبابيس لا تعطى للموظفين المستجدين حتى يكملوا ستة أسابيع مع الشركة. عند ذلك تقدم الدبابيس فى احتفال صغير عندما يصبح الموظفون المستجدون "أعضاء فى العائلة". واجبك أن تشرح الملابسات بتأييد لمدير المكتب الأجنبى حتى تصحح الخطأ. وأن تشرح له أيضاً السبب فى عدم إخبار المساعدة الشخصية له عن الاحتفال.

التقويم:

لقد تمنت المساعدة الشخصية لمدير المكتب فى هذه الحالة أنها قد شعرت بالجرأة للنقاش مع السلطة العليا بمبادرة منها، مهما كان ذلك غير ملائم. كما أن المدير الإدارى قد تمنى لو أنه تصرف بفعالية أكثر بسؤال المساعدة الشخصية عن سبب عدم ارتداء الموظفة الجديدة للدبوس، قبل التصرف بطريقة مستقلة لا تناسب الشركات اليابانية إلى حد بعيد.

إن لعب الأدوار هذا يمكن أن يقدم توضيحاً جيداً لقيمة المعلومات التى يتلقاها القادمون الجدد من موظفى المنظمة الذين قد عملوا هناك لبعض الوقت، والذين يعرفون الشروط والقواعد الخاصة بالعمل، ويستطيعون أن يشرحوا كيف تعمل الأشياء.

الاختتام:

جميع الأدوار السابقة فى هذا التمرين قد صممت لتظهر مجالات معينة من الاتصال بين الثقافات فى أوسع معنى عندما يظهر عدم الفهم كثيراً.

(٥٠) مقر العمل العالمى:

الزمن المطلوب:

قرابة ساعة.

الهدف:

مناقشة كيف أن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد فى بناء نظام ثقافى موحد بأفراد (عمال) من ثقافات متنوعة.

حجم المجموعة:

مكون من قرابة (٨ – ٢٨) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز الحالات النقدية الثلاث (فى الصفحات من ٢٨٨ – ٢٩٢) بواقع نسخة واحدة من كل منها لكل مشارك.

الإجراءات:

١ – أعلن الهدف من النشاط وابدأ نقاشاً مختصراً لتتأكد أن كل شخص قد فهم الموضوع. وضح أنه بالرغم من أن المناقشة متعلقة بالسلوك الفردى المشين، إلا أن هذا مثال واحد فقط من سلسلة ضخمة من السلوكيات التنظيمية، حيث إن تعدد ثقافات القوى العاملة، يستلزم إيجاد معيار مشترك. يمكنك إذا رغبت فى أن تكتب عدة أنواع من الحالات النقدية لتبادل الثقافات كبداية للنقاش، وربما تستخدم حالاتنا كنماذج.

٢ – وزع أوراق الحالات النقدية الثلاث واطلب من كل شخص أن يقرأها، وبحسب رغبتك، يمكنك عندها أن تطلب ثلاث مجموعات من المتطوعين، وتعطى كل مجموعة

(اثنين فقط) الأدوار لواحدة من الحالات النقدية، ثم اطلب من كل مجموعة أن تمثلها بالدور. ستجد الكثير من المتعة مع المجموعة الراغبة فى العمل.

٣ – سواء تركت هذا التمرين لقراءة سريعة أو سمحت له أن يستمر فى مستوى النقاش فقط، عليك أن تشجع المجموعة على إبداء آرائهم حول محتوى البرامج التدريبية المقترحة لتجنب السلوك الفردى المشين فى مقر العمل الذى حدثت فيه جميع الحالات النقدية الثلاث.

التقويم:

ما هى مفاتيح القوة المنبثقة عن المشاكل فى تدريب القوى العاملة التى تتعدد الثقافات بها؟

الاختتام:

وسّع النقاش ليشمل حقائق أخرى تؤخذ فى الاعتبار عند توظيف أناس من عدة أوطان أو من خلفيات عرقية ودينية مختلفة.

نشرة للقراءة:

الحالة النقدية (١)(حديث فتاة):

كرت (Kurt) هو شخص ألمانى يعمل مستشاراً لمكتب المملكة المتحدة (UK) فى شركة ألمانية. مديرة المكتب أليس (Alice) بيضاء، ومن مواليد المملكة المتحدة (UK). وماريا (Maria) مساعدتها مهاجرة من غرب الهند.

أليس: عندما دخلت المكتب هذا الصباح بدا لى أن كرت كان غير لطيف معك. هل كان سلوكه مشيناً معك ؟

ماريا: لا بأس يا أليس، أستطيع أن أتعامل مع كرت.

أليس: هذه ليست النقطة الأساسية، من المفترض ألا تتحملى السلوك الفظ، سأتكلم مع كرت.

ماريا: آه يا أليس، أرجوك لا تحدثى جلبة لا داعى لها حول ذلك، أنت فقط ستضعيننى فى مشكلة.

أليس: لا.. لن أفعل، إنه سلوكه هو الذى يعتبر ضد القانون وليس أنت.

ماريا: ربما لا يكون الأمر كذلك فى بلاده، وعلى كل حال أنا يجب أن أعمل معه أليس كذلك ؟ لذلك فأنا لا أريده أن يدير لى ظهره، بالإضافة إلى أنه هنا لعدة أسابيع فقط.

أليس: ولكن كلما تحملت أكثر، كلما زاد سلوكه سوءًا، وهو لن يتعلم أبداً كيف يعامل المرأة البريطانية.

ماريا: نحن - المهاجرين - معتادون على مثل هذه الأشياء، وتعلمنا ألا نجعل ذلك يؤثر علينا وإلا سنفقد وظائفنا، إنه - بحقٍ - شيء غير مهم يا أليس، دعيه وشأنه.

أسئلة:

- هل تبالغ أليس فى الوضع؟ هل هناك فعلاً مشكلة هنا؟
- إذا كان الأمر كذلك، فمن هو صاحب المشكلة ؟
- ماذا يلزم أن يفعل بشأنها؟

نشرة للقراءة:

الحالة النقدية (٢) (حديث مكتب):

على (Ali) مدير قسم، وبن (Ben) أحد مشرفيه. كلا الرجلين تركيان ويعملان فى فرع أزمير (Izmir) لشركة متعددة الجنسيات. طلب "على" من "بن" أن يأتى إلى مكتبه لحديث خاص.

على: بن، لدى شكوى بشأن سلوكك مع إحدى الأستراليات.

بـن: ماذا تعنى ؟ أنا دائماً على علاقة جيدة مع الجميع من هو الذى يشكونى؟

على: شـيـلا كـيلى (Sheila Kelly)، السكرتيـرة التى من سـدنى (Sydney). قالت بأنك تنظر إليها بوقاحة وتعلق تعليقات غير لائقة.

بـن: ماذا ؟ هذا غير معقول، إنـها هىَ التى تعلق على تعليقات غير لائقة. هى تضع يدها على ذراعى وتنظر بجرأة إلى عينى - إنها وقحة جداً، تتحدث دائماً عن أصدقائها الرجال. لا يوجد أحد من السكرتيرات الأخريات يتصرف مثل ذلك. لقد طلبت منى بالأمس أن أبقى متأخراً بعد انصراف الآخرين من المكتب لتتحدث عن أحد المشاريع كما قالت، ولكننى أعرف أكثر.

على: حسناً، السكرتيرات الأخريات محليات ويعرفن كيف يتصرفن، وشيلا أجنبية - وربما إنهم يتصرفون بهذا الشكل فى إستراليا، لا نريدها أن تشكو للمكتب الرئيسى، إن من الواجب عليك أن تكون أكثر تحفظاً.

بـن: ولكنها... هل تستطيع أن تلومنى؟

على: لا ولكن كن حذراً.

أسئلة:

- هل تعتقد أن شيلا أرادت أن تشجع بن ليتجرأ عليها؟
- ما الإجراء الإضافى الذى يحتمل أن يتخذه على فى اعتقادك؟
- ما الإجراء الإضافى الذى من المفترض أن يتخذه على إذا كان هناك إجراء مطلوب؟
- ماذا يحتمل أن يحدث، إذا سمح للوضع أن يستمر كما هو؟

نشرة للقراءة:

الحالة النقدية (٢) (السكرتيرة المثالية):

مايومى (Mayumi) سكرتيرة يابانية فى بنك طوكيو. ند بيكر (Ned Baker) مدير من نيويورك لإحدى مؤسسات البنك، وهو فى طوكيو لمؤتمر بنكى. هذه هى زيارته الأولى لليابان، وهو يعتقد أنه كان مطلعاً جيداً ويعرف كيف يتصرف.

نـــد: مايومى، صورى لى هذه من فضلك.

مايومي: سمعًا وطاعة يا سيد بيكر.

نـــد: هل تعلمين أن لديك...؟

مايومي: لا.. لا يا سيد بيكر.

نـــد: أرجوك نادينى "ند".

مايومي: سمعًا وطاعة يا سيد "ند".

نـــد: أنا أحب أن أرى ابتسامتك. ما رأيك فى شراب بعد العمل ؟

مايومي: على أن أقابل صديقتى.

نـــد: ما رأيك أن يكون غداً؟

مايومي: على أن أتسوق.

نـــد: يوم الجمعة؟

مايومي: أنا أزور أمى.

نـــد: حسناً، حددى اليوم.

مايومي: حسناً... إنه...

نـــــد: ماذا عن الإثنين القادم؟

مايومي: حسناً... لا أعتقد...

نـــــد: حسناً سوف أحضر إلى مكتبك فى الساعة الخامسة من مساء يوم الاثنين وآخذك.

مايومى: حسناً يا سيد "ند".

أسئلة:

- هل ترغب "مايومى" فى الحقيقة أن تذهب للخارج مع "ند"؟ كيف عرفت؟
- هل تعتقد أن "مايومى" يمكن أن تتعلم نوع السلوك الحازم الذى تمارسه النساء الغربيات؟ أم هل تعتقد أنها امرأة يابانية أكثر وعليها أن تجد طرقها الخاصة للتعامل مع الرجال الأجانب مثل "ند"؟

(٥١) الشراب الممزوج:

الزمن المطلوب:

حوالى (٣٠) دقيقة.

الهدف:

جعل المشاركين ذوى حساسية لمشاكل الاتصال بين الثقافات فى مقر عمل متعدد الثقافات.

حجم المجموعة:

يمكن أن يتألف حجم المجموعة من أى عدد، وبإمكانك تقسيمهم إلى مجموعات فرعية إذا لزم الأمر.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة الحلقة الدراسية، غرفة المؤتمرات... إلخ. مع تجهيز نسخة من الحالة الدراسية والإجابات المقترحة وصفحة الملاحظات لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - أعلن الهدف من النشاط.

٢ - وزع نسخًا من الحالة الدراسية والإجابات المقترحة. واطلب من الأشخاص قراءتها، والعمل بشكل فردى لما يقرب من (١٠) دقائق لإعادة ترتيب الاقتراحات بالتسلسل المحتمل [(١) الدرجة الصغرى، (٥) الدرجة العليا].

٣ - اطلب من المشاركين تشكيل مجموعات صغيرة [لنقل (٣) أشخاص فى كل مجموعة] لمقارنة الدرجات لقرابة (١٠) دقائق.

٤ - اجعل المجموعة مع بعضها فى جلسة مكتملة، ثم وزع صفحة الملاحظات، وابدأ النقاش حول الملاحظات.

التقويم:

هل وافق أغلب المشاركين على التعليقات التى توجد بصفحة الملاحظات؟ إذا كان ذلك؟ فلماذا؟ وإذا لم يكن، فلماذا؟ ما هى الملاحظات الأخرى التى وضعها المشاركون عن الحالة الدراسية؟ ماذا تعلم هؤلاء المشاركون من النشاط، حول العمل مع أناس من خلفيات مختلفة؟

الاختتام:

ابدأ نقاشاً عاماً عن الحَميّة أو عن أى قيود أخرى مألوفة لأعضاء المجموعة. هل لديهم مثلاً نوادر عن إحباطات شخصية لعدم قدرتهم على إيجاد طعام أو شراب،

أو إشباع فى السلوك حسب اختيارهم؟ ما هو السلوك المكافىء الذى يستخدمونه؟ كيف يمكننا مساعدة أنفسنا والآخرين لنصبح أكثر حساسية لاحتياجات الناس المرتكزة على قيم ثقافية غير قيمنا؟

نشرة للقراءة:

حالة دراسية:

هاجر أحمد حديثاً لأستراليا ووجد منصباً إدارياً فى شركة تنافسية خاصة، وصغيرة بعض الشيء، تصنع معدات إلكترونية. إنه رجل ذكى جداً وذو شخصية جذابة، والشركة تشعر بأنها محظوظة لأنها وظفته. كان مدعواً الأحد الماضى لحفل شواء أجرى للاحتفال بعقد كبير وقعته الشركة حديثًا. كان حفلاً باذخاً قدم فيه طبق جميلات على صهوة جواد، ومشهيات أخرى مستوردة، وسلطات متنوعة، وكيك منقوع بالفاكهة والمربى والكريمة، ولحم مشوى على الشيش وكانت المشروبات على اختلاف أنواعها تتدفق وتتبادلها الأيدى كالماء.

المدير العام الذى أقام الحفلة فى حديقته، بذل أقصى ما لديه للتأكد بأن أحمد قد أمضى وقتاً جيداً. وهو يعرف أن أحمد قد كافح بشجاعة ضد الصدمة الثقافية فى دولته الجديدة. وحاول جاهداً أن يكسب أصدقاء كما أنه قد قام بواجبه جيداً فى العمل، ولكن أحمد اليوم كان لا يطاق.

فى البداية حضر منفرداً ولم يأت بذكر لزوجته، مع أن المدير العام يعرف أنه متزوج وقد افترض المدير بأن أحمد سيحضر زوجته معه ليعرفها على الجميع خاصة أن المدير لم يقابلها بعد. ومع أن أحمد قد قال (كم هو جائع) إلا أنه رفض أن يأكل أو يشرب أى شيء وترك الحفلة بعد حوالى (٢٠) دقيقة مع اعتذار جاف. وعلاوة على ذلك، فقد استمر مزاج أحمد السيئ لليوم الثانى فى المكتب وبدأ المدير العام يعتقد بأن أحمد لن يستطيع أبداً أن ينسجم وقال "ماذا به؟".

نشرة للقراءة:

الإجابات المقترحة:

الإجابة (أ):

غضب أحمد عندما رأى زملاءه قد صحبوا زوجاتهم لحفل الشواء؛ لأن زوجته لم تدعَ بشكل رسمي.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (ب):

أحمد لم يحضر زوجته لأن زواجه كان منتهياً، لهذا فقد كان سلوكه غير ودى.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (ج):

أحمد كان غاضباً لحضور السكرتيرات وبقية الموظفين المدعوين للحفلة، لأنه كان متوقعاً أنه للمديرين فقط.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (د):

أحمد يمر بصدمة ثقافية أكثر بكثير مما يعلم مديره، فهو قلق جداً على بيئته لدرجة أنه لا يستطيع الاسترخاء والاستمتاع بنفسه.

الدرجة من (٥)؟

الإجابة (هـ):

أحمد مسلم، ولذلك فقد ذهب عندما اكتشف أنه لا شىء فى الواقع يمكنه أكله

أو شربه فى تلك الحفلة، وإن كان فى الواقع جائعاً جداً. كان مدركاً أن سلوكه بدا غير لائقٍ، وفى اليوم التالى استمر سلوكه فى المكتب متكلفاً لانه لا يعرف كيف يشرح مشكلته دون أن يجعل منها أمراً كبيراً.

الدرجة من (٥).

نشرة للقراءة:

صفحة الملاحظات:

الاقتراح (أ):

هذا مستبعد، فإن من المرجح أكثر أن أحمد اعتقد أنه من غير اللائق أن يحضر زوجته لمهمة مكتبية، مع أن المهمة غير رسمية. كما أنه لم يبق فى الحفلة وقتاً كافياً ليعرف أياً من الضيوف موظفاً بالشركة ومن منهم ليس موظفاً بها.

الدرجة (١).

الاقتراح (ب):

هذا محتمل، مع أنه ليس لدينا دليل عليه. وهناك احتمال أكبر فى أن سبب استياء أحمد فى سياق هذه الحالة يرتبط بصورة مباشرة بما حدث فى حفل الشواء.

الدرجة (٢).

الاقتراح (جـ):

هذا محتمل، ولكن مهما كان تسلسل خبراته التنظيمية السابقة، أحمد رجل ذكـي. كان لديه وقت ليدرك الصلة غير الرسمية فى حياة المكتب فى أستراليا. كذلك من المحتمل جداً أنه قد سمع السكرتيرات يتناقشن عن حفل الشواء فى الأسبوع السابق.

الدرجة (٣).

الاقتراح (د):

يبدو محتملاً أن أحمد قد عانى بعض الشيء من صدمة ثقافية فى الحفلة، ولكن ما هى؟ نحن نعرف أنه قد بدا مستقراً بشكل جيد فى العمل، وأن له قيمته فى الشركة. وبما أنه قد قبل الدعوة فى المقام الأول، فمن غير المحتمل أنه سيشعر بأنه غير مرحب به لدرجة أنه سيغادر مبكراً جداً، لا سيما أن المدير العام كان فى طريقة للعناية به. لهذا ماذا حدث ليغضبه، حتى إنه ظل غاضباً إلى الأسبوع التالى فى العمل؟

الدرجة (٤).

الاقتراح (هـ):

هذا إلى حد بعيد هو الاقتراح الأكثر احتمالاً فالمسلمون الملتزمون لا يأكلون لحم الخنزير، ولا يشربون الكحول. إذا كان لدى أحمد أى شك فى محتويات المشهيات (وفى الحقيقة حتى المعجنات كانت مصنوعة بلحم الخنزير) أو السلطة أو البنش فهو لن يلمسها، علاوة على ذلك من الممكن أنه أحس بالغضب لأن مضيفه كان غير مبال جداً بمعتقداته الدينية والثقافية.

إن كثيراً من الأستراليين المعروفين فى الماضى بأنهم آكلو اللحوم العظماء قد بدؤوا يعمدون حديثاً إلى توفير أطباق خضار فى حفلاتهم مراعاة للسكان متعددى الثقافات.

الدرجة (٥).

(٥٢) صنع فى اليابان:

الزمن المطلوب:

قرابة (٣٠) دقيقة.

الهدف:

اكتشاف بعض النتائج فى تكافؤ فرص التوظيف [Equal employment opportunity (EEO)].

حجم المجموعة:

يتألف من (١٠ - ٣٠) شخصاً.

البيئة:

١ - جهز مذكرات النقاش (انظر ص ٣٠١).

٢ - جهز طاقمًا من (٥) عصابات للرأس. تُعدُّ هذه بطى ورقة بيضاء مقاس (A4) إلى نصفين بالطول، ثم إلى نصفين مرة أخرى لتعمل شريطاً، اكتب واحدة مما يلى على كل من الشرائط بحروف سوداء كثيفة:

- الأقلية:

(ملاحظة: قد ترغب فى كتابة كلمات: أسود، إسباني، هندى، آسيوى، بدائى أو بعض الكلمات الأخرى المحددة التى ترمز إلى نوع عضو الجماعة الأقلية خاصة الذين هم محرومون فى موطنك).

- المرأة.

- اتحاد المصنع (Union Rep).

- MCP (ملاحظة: هذا يرمز إلى (male chauvinist pig) (ذكر الخنزير المغالى فى الوطنية): ولكن قد ترغب أن تشير لهذا بكلمة مختلفة أو عبارة قصيرة.

- EEO (ملاحظة: هذا يرمز إلى (Equal Employment opportunity officer) أى ضابط تكافؤ فرص التوظيف.

عندما تصنف شرائط الورق، ألصق الطرفين لكل واحدة مع بعضهما بالشريط اللاصق وبعدها أعد التشكيل بإزالة الطرف المثنى الطويل لتعمل عصابات الرأس الخمس (قس واحداً على رأسك لتتأكد من المقاس).

٣ - تخلص من جميع الطاولات التى فى غرفة الفصل.

٤ - ضع خمسة مقاعد فى حلقة وسط الغرفة. هذا سيكون "جوف السمكة".

٥ - اجمع جميع المقاعد المتبقية حول جوف السمكة بحيث تكون كافية لجلوس المراقبين.

الإجراءات:

١ - اشرح للجميع أن تمرين جوف السمكة يتألف من مجموعة صغيرة من المتطوعين يناقشون موضوعاً فى حين أن الآخرين يبقون بوصفهم مشاهدين. إن الاختلاف الوحيد هنا هو أنك ستوقف النقاش من وقت لآخر، لذلك فإن بعض المشاهدين يمكن أن يتبادلوا الأماكن مع السمكة.

٢ - اختر (٥) متطوعين وأعط كلاً منهم عصابة رأس ليرتديها. اطلب منهم أن يتصرفوا كما لو كانوا فى الحياة الواقعية، إذا كان ما كتب على عصابة رأسهم حقيقياً.

٣ - أجلسهم فى جوف السمكة، وأجلس الآخرين حولهم.

٤ - اطلب منهم الجلوس ثم وزع نسخة من مذكرات النقاش للجميع.

٥ - عندما يأخذ النقاش طريقة [لمدة (٥ - ٧) دقائق] أعلن التوقف واطلب واحداً أو أكثر من المشاهدين ليتبادلوا الأماكن مع واحد أو أكثر من اللاعبين داخل السمكة بأخذ مكانهم فى الدائرة، ولبس عصابة رأسهم. يجب على كل قادم جديد أن يؤدى الدور كما يرغب هو. يمكنك أن تختار بعض الأفراد ليغيروا الأماكن كما يمكنك أن تطلب متطوعين.

٦ - ابدأ النقاش مرة ثانية من النقطة التى توقف عندها سابقاً، وامنحهم (٥) دقائق أخرى أو نحوها.

٧ - أعد الخطوتين (٥، ٦).

٨ - يمكنك أن تستمر فى إعادة كل خطوة من هذه الخطوات كل (٥) دقائق، بإمكانك إذا رغبت فى أن تستبدل جميع اللاعبين داخل السمكة على الأقل مرة واحدة، ولكن إذا عملت ذلك فإن التمرين سيأخذ أكثر من نصف ساعة.

التقويم:

أعلن عن نهاية رسمية للنشاط، ثم اسأل الفصل إذا كانوا يعتقدون أنهم قد تعلموا أى شيء منه. إذا كان كذلك، فما هو هذا الشىء ؟ إذا لم يكن كذلك، فلماذا يعتقدون أن النشاط كان غير مجد؟

الاختتام:

اسأل المشاركين عشوائياً إذا كانوا يستطيعون تقديم مثال معروف لديهم، عن التحيز فى مكان العمل بسبب الجنس أو اللون... أو غيرها. وساعد الفصل لتلخيص المعتقدات الأساسية لسياسة تكافؤ فرص التوظيف.

نشرة للقراءة:

مذكرات النقاش:

لقد كان هناك اندماج بين شركتين، وقد تولى السلطة فى شركتك (البريطانية / الأمريكية / الأسترالية / إلخ) مدير يابانى. إنه ليس عدواً للمرأة أو ضد أى جماعة أقلية، ولكنه لم يخطر بباله ترقيتهم لأنهم لم يرقوا فى الشركات اليابانية. وهناك ثلاث وظائف شاغرة لمديرين متوسطين. سيتبع المدير التنفيذى اليابانى chief (CEO) (Executive officer) إجراءاته الاعتيادية وسيعطى الأفضلية الأولى للمرشح الداخلى، ولكنه سيأخذ بعين الاعتبار ألا يتأهل إلا الرجال البيض. كيف يمكنك أن تقنعه أن يأخذ فى الاعتبار امرأة واحدة وعضواً واحداً من الجماعة الأقلية على الأقل؟ لقد تقابل مجموعة منكم بشكل غير رسمى ليناقشوا هذه الإستراتيجية.

أنت على التوالى: عضو فى الجماعة الأقلية المحرومة، أو امرأة أو ممثل للاتحاد، أورجل تقليدى [أو امرأة لها آراء تقليدية عن تقسيم العمل بين الجنسين] أوضابط تكافؤ فرص التوظيف.

وهذه بعض النقاط التى تريد أن تناقشها (وستفكر على الأرجح فى غيرها):

- ما هو الأفضل لتذكير المدير التنفيذى اليابانى (CEO) بسياسة تكافؤ فرص التوظيف (EEO) ؟
- ما هو الأفضل فعلياً لتضمن أن المرشحين الآخرين مأخوذون فى الاعتبار بجانب الرجال البيض؟
- ما هو التصرف الإيجابى الذى تستطيع المجموعة القيام به؟
- ما هى أنواع البرامج التدريبية التى يمكن أن تبدأ فى الشركة لتعزيز التطوير المهنى للموظفين غير الملائمين حالياً؟

- ما هو البرهان الذى يمكن للمجموعة تقديمه للمدير التنفيذى (CEO) لاثبات أن فوائد الشركة سوف تخدم بترقية المرأة وموظفى الأقليات؟

(٥٣) قانون المساواة:

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥) دقيقة.

الأهداف:

- تعزيز الفهم لمعنى السلوك الإيجابى.
- تحديد نطاق تنفيذ المنظمة للسلوك الإيجابى بمنهجه المطوع.

حجم المجموعة:

يمكن عملياً أن يكون حجم المجموعة أى عدد يتألف من (٣) أشخاص فأكثر. المجموعات الكبيرة يمكن أن تقسم إلى فرق نقاش صغيرة.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة من الحالة الدراسية لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - شكل فرق نقاش صغيرة إذا لزم الأمر.

٢ - أعلن الهدف من النشاط، ووزع الحالة الدراسية، واطلب من المشاركين أن يناقشوها باختصار، بوصف ذلك مثيراً للتفكير فى الطرق التى بواسطتها ينفذ السلوك الإيجابى فى منظماتهم أو لا ينفذ، وكيف يمكن أن تقدم أو تطور عملية السلوك الإيجابى؟ واطلب من المسجل فى كل فريق أن يأخذ ملاحظات.

٣ - بعد قرابة (١٥ - ٢٠) دقيقة، ادعُ الجميع إلى جلسة مناقشة واطلب من المسجلين عشوائياً أن يقرؤوا الملاحظات التى وضعوها من اقتراحات فريقهم.

التقويم:

إن الهدف من هذا النشاط إعطاء المشاركين الفرصة لإخضاع منظماتهم لعملية السلوك الإيجابي. فماذا كانت النتيجة ؟ وكيف استفادت المنظمة فى كل حالة من هذا التفحص (التدقيق).

الاختتام:

إذا تبقى لديك وقت فابدأ نقاشاً عاماً.

نشرة للقراءة:

حالة دراسية: (سيدة إسبانية):

تقع شركة أوبيات الدوائيه (Opiate pharmaceutical Company) (OPC) فى مدينة تحتوى على أقلية كبيرة مهاجرة من الشرق الأوسط، وآسيا وجنوب أمريكا. لشركة أوبيات الدوائيه (OPC) سياسة فى التعاقد مع موظفى المبيعات من هذه الخلفيات، ولكنهم لم ينجحوا حتى الآن فى إيجاد أى أحد مناسب من جنوب أمريكا. تقدمت حديثاً لوظيفة مبيعات شاغرة امرأة مكسيكية إسبانية، مع عدة مرشحين أخرين. مدير التعاقد عازم على التعاقد معها. مع أن لغتها الإنجليزية ليست جيدة، ولديها خبرات قليلة جداً فى المبيعات الصيدلية، فى حين أن واحداً على الأقل من المرشحين الآخرين، رجل يتحدث الإنجليزية بطلاقة، ولديه المؤهلات الأخرى. فهل يفترض أن توظف شركة (OPC) هذه المرأة؟

مميزات توظيفها:

١ - توظيفها سيزيد من نسبة النساء والناس الذين من أصل أمريكى لاتينى فى شركة

(OPC). ومن ثم سيدعم سياسة تكافؤ فرص التوظيف فى شركة (OPC)، وفى نفس الوقت سيسد فجوة فى قوة المبيعات.

٢ - بعد التدريب، يمكن أن تكون مندوبة مبيعات لمتحدثى الإسبانية فى المجتمع.

عوائق توظيفها:

١ - أنها ستحتاج إلى تعلم اللغة الإنجليزية لغةً ثانيةً.

٢ - أنها ستحتاج إلى التدريب على المبيعات فى المستحضرات الصيدلية.

كلا النوعين من التدريب سيكون باهظ التكاليف ومضيع للوقت، وضد مصلحة شركة (OPC). علاوة على ذلك فقد عبر الرجال المرشحون للوظيفة عن استعدادهم لتعلم الإسبانية.

(٥٤) المديرون المتحدثون:

الزمن المطلوب:

تأخذ هذه اللعبة معظم اليوم للقيام بها، ويستمر التلخيص خلال اللعبة بدلاً من أن ينحصر فى النهاية؛ مما يؤدى إلى تقسيم الأداء إلى جلسات. هذا التنظيم سيمكنك من الاحتفاظ بتوجيه التمثيل بواسطة حيلة بسيطة وهى إيقاف اللعبة كل (٢٠) إلى (٣٠) دقيقة فى سبيل التعليق على سلوك اللاعبين.

ربما لا تبدو هذه المقاطعات المصطنعة المتكررة فجأة - بالأحرى مثل الاعلانات التجارية فى برامج التلفزيون - هى المؤثرة فى تركيز اللاعبين عندما يسترجعون أدوارهم. ومع ذلك من المفترض أن تكون واعياً بأن تدخلك سيفرض إلى حد ما (أكثر أو أقل حسب المجموعة التى تعمل معها) قيمة حكمك على اللعبة. وبالتالى عندما يبدأ

الأداء مرة ثانية ستكون قد أعطيت اللاعبين دفعة باتجاه أنوا ع محددة من السلوك. لهذا أنت تريد أن تتأكد أن هذه هى الطريقة التى تريد أن يمضى بها الأداء – مما يدل على أنه من المفترض أن تكون ملماً جداً بموضوع التفاوض المهنى الدولى القائم بين ثقافتين قبل أن تنفذ هذه اللعبة.

الأهداف:

يهدف هذا التمرين إلى:

- جعل اللاعبين أكثر إدراكاً لسلسلة من العوامل المهمة التى تؤثر فى إدارة اجتما ع مهنى يتضمن أناساً من ثقافات مختلفة.
- رفع الحساسية أكثر لتعارض الثقافات مهما كانت الخلفية الثقافية للمشارك. فالأدوار ليست ثقافات مقولبة، إنها تركز على مخرجات (مسائل) عامة لقادة من خلفيات عالمية.

حجم المجموعة:

يمكن أداء هذا التمرين عملياً بأى عدد من اللاعبين؛ لأنه عند انتهاء الأدوار يمكن لبقية المشاركين أن يكونوا مراقبين، ويمكن أن تستخدم معلوماتهم كتغذية راجعة للاعبين فى نهاية كل جلسة.

البيئة:

أنت ستحتاج إلى جلسة على شكل لجنة، مثلاً عدد من المقاعد موضوعة حول طاولة. مع تجهيز نسخ من التعليمات والأدوار كما هى مشروحة أدناه (من ص ٣١١ إلى ص ٣٢٧).

ما يلى عبارة عن ملخص مختصر لإعطائك بعض المعانى لماهية اللعبة.

فى عام (١٩٥٠م) كان لدى شركة سايتو (Saito Corporation) وهى شركة للبتروكيماويات إدارة للتصدير تعنى بالأعمال الأجنبية التى كانت عبارة عن سبعة

بالمائة فقط من مجموع أعمالها. ومن ناحية ثانية فى عام (١٩٦٠م) بدأت سايتو (Saito) فى عمل استثمارات أجنبية رئيسية، وفى عام (١٩٦٥م) أعيد بناء الشركة حسب المنطقة الجغرافية.

إن جميع مديرى الدول خارج اليابان يقدمون اليوم التقارير إلى نائب الرئيس الدولي، كما أنه هو الذى يشرف عليهم. تدار كل دولة بموظفين محليين إلى حد كبير. تكتب تقارير الشركة وجميع الرسائل الدولية باللغة المحلية مع ترجمة باليابانية.

علاوة على ذلك فقد قاد توسع الأسواق اليوم إلى خلق أقسام أكثر داخل القسم الدولي؛ مما أدى إلى تشابك أكثر فأكثر للواحد بالآخر، والنتيجة كانت زيادة الفوضى والاضطراب.

إعادة التنظيم لإنتاجية دولية عظمى:

إن الرئيس ومجلس الإدارة يدرسون الآن اقتراحاً بإعادة البناء التنظيمي. اقتُرح تحت هذه الخطة الجديدة أن يكون هناك خمسة نواب للرئيس: واحد لكل من: شمال أمريكا، جنوب أمريكا، أوروبا، آسيا، واليابان. جميع الأقسام الوطنية الفردية يجب أن تدار من قبل مديرين عليهم أن يقدموا تقاريرهم لنائب الرئيس مباشرة.

إن الهدف من إعادة التنظيم هو تنسيق الإنتاج وجهود التسويق عبرالشركة بالكامل. إضافة إلى ذلك فإن قادة عدة شركات يعتقدون أنه يجب اختيار لغة واحد كلغة عالمية للسايتو (Saito) إذا أرادوا تحقيق ذلك الهدف. فى أدوار مديرى الأقسام الوطنية سيدعى اللاعبين للاجتماع من أجل أن يقرروا هذه اللغة العالمية للسايتو (Saito) وليراجعوا التغييرات التنظيمية المقترحة للشركة. لقد حدد النص السينمائى بأن التوصيات سترسل لرئيس ومجلس إدارة سايتو، ومن المرجح أنه سيتم متابعتها. (ملاحظة: قد يبدو هذا كله معقداً جداً إذا لم يكن لديك خلفية مهنية، ولكنك ستجد أن أى مجموعة من المديرين سيفهمون المبادئ بسرعة كبيرة).

الإجراءات:

١ - أعط نسخة من النص السينمائى (السيناريو) (من ص ٣١١ إلى ص ٣١٢) لكل مشارك وأعطهم وقتاً كافياً لقراءتها. يسلم اللاعبون أيضاً نسخة من كل من الأشكال الثلاثة المشار إليها، ونسخة من "برنامج المؤتمر". كما يعطى كل واحد نسخة من تعليمات دوره الفردى (من ص ٣١٥ إلى ص ٣٢٧).

٢ - اشرح لهم أن لديهم مهمتين هما:

- عمل توصيات بشأن التغييرات المقترحة لشركة سايتو.

- التوصية بلغة مشتركة موحدة للتعاملات الدولية لشركة سايتو.

سيكون مفروضاً عليهم أن يتبنوا مواقف معينة، تم تخليصها فى بطاقات الدور التى سيتسلمونها فى بداية اللعبة.

هذه الأدوار قد تتلاءم مع المعتقدات التى يراها آخذو الأدوار أو قد لا تتلاءم معها، ولكن رغم ذلك ستكون مهمتهم هى مناقشتها بقدر ما يستطيعون لتأييدها بفعالية.

٣ - يبدو أن معظم اللاعبين ليس لديهم صعوبة فى تولى أدوارهم بوصفهم مديرين وطنيين خصوصيين لكوريا، وتايلاند، والفلبين، وسنغافورة، وهولندا، وفرنسا، والهند، الولايات المتحدة، البرازيل، بريطانيا العظمى، تايوان، المانيا، وإيطاليا (إذا كان لديك لاعبون أقل فيمكنك اختيار أدوار أقل، اختر ما تحب أكثر منها).

التقويم:

إن ما يجب على اللاعبين فعله فى الأصل هو الجلوس ظاهرياً حول "طاولة المؤتمرات" لمناقشة نتائج التغييرات التنظيمية المقترحة لشركة سايتو ولإقرار لغة عالمية واحدة لجميع تفاوضاتها المستقبلية. ومن ناحية ثانية يجب أن تدرك أنه لدى جميع

المندوبين جداول أعمال خفية؛ لأن تنظيم اللعبة يضمن أنهم سيمتلكون جميعاً فوائد مكتسبة قوية فى كل من بناء التنظيم واللغة الرسمية لفرع سايتو الدولى الضخم.

تجد مثلاً أن المدير الكورى يريد أن تنهى السلطة الدولية لسايتو ارتباطها باليابان وباللغة اليابانية التى لا يحبها الكوريون، وأن تتبنى الإنجليزية كلغتها العالمية. أما المدير يلاندى فغير مهتم حقاً بأى من أهداف المؤتمر، ولكنه مهتم أكثر بعرض قضايا أكثر أهمية، مثل المشاكل الشخصية له فى إدارة الاختلافات الثقافية. أما الممثل الذى من الفلبين فهو يابانى الجنسية؛ لأنه لم يتم إيجاد من هو مؤهل من الفلبين ليكون مديراً. لهذا فإن هذا الممثل يرغب أن تكون اليابانية هى اللغة الرسمية العالمية للشركة، ويرغب فى إعادة التنظيم المقترح لفرع سايتو العالمى لأنه سيجعل منه مديراً، وإذا أدى هو أو هى عملاً جيداً فإنه سيعود لمكتب الوطن فى طوكيو. من الجانب الأخر المدير السنغافورى يعتقد بأن خطة إعادة التنظيم المقترحة معقدة جداً إلى حد بعيد وسوف تسبب كثيراً من المشاكل أكثر مما تحل، والإنجليزية يجب أن تكون هى اللغة العالمية لسايتو حيث إنه مع وجود أربع لغات رسمية (لغة شعب الملايو، لغة ولاية مدراس بالهند، اللغة الصينية الشمالية، واللغة الإنجليزية) إلا أن الجميع يعرفون أن اللغة الإنجليزية هى اللغة العالمية للمهن.

هكذا وبشكل متواصل كان لدى كل شخص نوع من الحواجز الشخصية لمخرجات المؤتمر، وعلى رئيس المجلس السيء الحظ أن يحاول أن يوجه جميع المشاركين لتحقيق نوع من الإجماع فى كل موضوعات جدول الأعمال، وبوصفك قائد لعبة عليك أن تحتفظ بمذكرة مراقبة وتوقف الجدال على ما تقرر بأنه لحظات حرجة، وهذا يتطلب درجة عالية من التركيز وخبرات مقبولة فى التفاوض العالمى كما قلنا سابقاً.

هذه الخبرات ليس من الضرورى أن تكون خبرات مباشرة، فقد تكون محاضراً

جامعياً، أو مديراً لبرامج تدريب عالمية، أو خبيراً فى تعليم اللغة الإنجليزية كلغة عالمية، أو مدير إرشادات (توجيهات) تنظيمية، أو بعض الأشكال المختلفة لأى من هذه المناصب.

وهذه بعض الأشياء التى يلزم أن تأخذها فى الاعتبار عندما تقرر ما إذا كنت ستتدخل فى سلوك اللاعبين فى أثناء حديث المديرين – كعمل ما يلي:

١ – ظهور جداول الأعمال المخفية.

٢ – المعرفة ما إذا كان من المفترض عليك أن تضيف معلومات إضافية من معلوماتك الشخصية، ربما حول أمور الثقافة بشأن تمثيل الأمم.

٣ – معرفة الإستراتيجيات (الإجراءات) التى وظفت من قبل رئيس الجلسة للوصول لإجماع، وما إذا كانت تصلح فى رأيك.

٤ – إدارة رئيس الجلسة للوقت.

قد يلزم التدخل فى الوقت الحقيقى للعبة، هذا عندما تقرر أن تطلب من اللاعبين أن يفترضوا أنه قد تم بلوغ مرحلة معينة من النقاش حتى لو لم يكن ذلك. فمثلاً قد تشعر أن النقاش قد استمر لفترة كافية للنقطة رقم (١) فى جدول الأعمال الخاص بإعادة التنظيم المقترح للشركة. فى هذه الحالة لا تتردد فى دفع اللاعبين نحو إعادة نص المشهد، ليشمل تصويتاً خيالياً من اللاعبين لهذه الحركة، التى قد تكون مرت أو نبذت، ولهذا يمكن للاعبين أن يشرعوا الآن فى مناقشة الفقرة رقم (٢).

قد تقابل باعتراض من واحد أو أكثر من اللاعبين حول صلاحياتك فى قيادة اللعبة. هذا كله للوقوع على الأفضل؛ لأن الاعتراضات ستزيد من التزام اللاعبين باللعبة. تذكر أنه من المرجح أن يقوم بعض الأشخاص بجلبة حول الشيء إذا كان الموضوع مهماً لهم فقط. لهذا استمع لهم وكن مستعداً للخضوع لوجهات نظرهم إذا كانت معقولة.

ففى أثناء تنفيذ اللعبة اجعل نفسك مرة اللاعب الذى يقوم بدور المدير التايلاندى معرقلاً التمرين حقاً، وستتذكر أن هذا الدور له جدول أعمال مخفى، وهو أن مشكلات الاتصال عبر الثقافات يجب أن تناقش فى اللقاء، حتى لو لم يكن الموضوع جزءاً من الإجراءات الرسمية. لقد كان الرجل الذى أدى الدور مصمماً أن يتقيد به حتى أن المؤتمر فى إحدى النقاط وصل واقعياً إلى التوقف؛ لأن رئيسة الجلسة بدت غير قادرة على السيطرة على التعطيل. رغم أنها فى الحياة الواقعية إلى تحرير مديرة كبيرة فمن المحتمل أن تبدو أكثر من قادرة على مثل هذه المهمة. نحن نحتاج إلى تحرير عنق الزجاجة، لهذا أوقفنا الأداء وسألنا هذه المرأة ماذا كانت ستفعل لو أن الحالة كانت حقيقة؛ مما جعلها تتحرر كما حرر المدير لمناقشة مشاعرهم. لقد أصبح ممتعضاً بشكل معتدل من تدخلنا وأصر على أن سلوكه كان متطابقاً مع دوره. بعد أن أوضحنا هذا، سمحنا للأداء الدرامى (العاطفي) أن يستمر ولكن رئيسة الجلسة استعدت الآن بأن أدركت أن من كانت ضده كان قادراً على التعامل مع الحالة بحزم أكثر بكثيراً من ذلك، واستمرت مهمة اللقاء.

الاختتام:

لقد كانت الأدوار خالية من الجنس (من حيث التذكير والتأنيث)، وليس هناك أسماء مخصصة لأى منها. ورغم أن اللاعبين قد يرغبون فى اختراع أسماء مناسبة فلم يبدُ قط أنهم قد وجدوا صعوبة فى تأدية دور جنسية أخرى غير جنسيتهم، ولكن فى بعض الأحيان نجد أنفسنا متورطين فى نقاش حول لعب الأدوار عموماً .

نحن دائماً تبنينا الرأى بأنه لا أحد يمكن أن يكون أحداً آخر، ولا حتى الممثلين المحترفين. وإذا لعب رجل دور أويثالو (Othello) فليس من المفترض أن يكون قاتلاً فى الحياة الواقعية. ولكنه يستدعى هذه العواطف والمشاعر الشائعة لدينا جميعاً إلى حد أنها تؤخذ لأقصى درجة يمكن أن تنتهى بالقتل نظرياً. لهذا فهو فى الواقع يلعب بنفسه (أو جزء من نفسه) فى نص مشهد مقلد.

وعندما يطلب من الطلاب ورجال الأعمال فى الحياة الواقعية أن يلعبوا لعبة المحاكاة، وأن يفترضوا دوراً باسم مختلف وشخصية مختلفة عنهم، فإنه لم يطلب منهم أن يكونوا أكثر من أنفسهم، ولكنه طلب منهم أن يتبعوا النص وقوانين اللعبة وأن يفسروها من واقع خبراتهم الحياتية بشكل مباشر وغير مباشر. إن ألعاب المحاكاة ليست أكثر ولا أقل من مضامين أسماء، بحيث إن اللاعبين يضعون أنفسهم تحت الإرشادات العامة لقائد اللعبة، مفترضين ظروفاً أو أحداثاً خيالية ويتصرفون كما سيعملون لو أنها كانت حقيقية ويلاحظون النتائج.

نشرة للقراءة:

خلفية:

فى عام (١٩٥٠م) كان لدى شركة سايتو - وهى شركة بتروكيماويات - إدارة للتصدير تعنى بالأعمال الأجنبية. كان لدى الشركة فرعان فقط خارج البلاد، والمبيعات الخارجية حوالى سبعة بالمائة من مجموع أعمالها.

يرأس المدير المسؤول عن إدارة التصدير من قبل نائب مدير التسويق كما هو موضح فى الشكل (١)، واللغة المستخدمة كانت الإنجليزية. هذا البناء التنظيمى كان يعمل جيداً حتى عام (١٩٦٥م) عندما بدأت شركة سايتو فى عمل استثمارات أجنبية أساسية. ففى عام (١٩٦٥م) أعيد بناء الشركة حسب ما هو موضح فى الشكل (٢).

نفذ الهيكل التنظيمى - الذى أعيد تصميمه عام (١٩٦٥م) وظل حتى هذا اليوم - حسب المنطقة الجغرافية وبنوّاب للرئيس فى المناطق اليابانية الرئيسية، وأيضاً بنائب رئيس دولي. يكتب جميع مديرى الدول خارج اليابان تقاريرهم فى الوقت الراهن لهذا النائب الدولى للرئيس، كما أنه هو الذى يشرف عليهم. تدار الشركة فى كل دولة بشكل كبير من قبل موظفين محليين، ومستخدمى اللغة المحلية. وفى حالات قليلة يكون المدير يابانى الجنسية. وتكتب جميع تقارير الشركة وجميع الرسائل الدولية باللغة المحلية مع ترجمتها لليابانية.

فى السنوات القليلة الماضية بدأت تنمو مشكلات جوهرية داخل القسم الدولي. لقد قاد التوسع فى التسويق إلى خلق أقسام بكثرة واضحة، وأصبحت هذه الأقسام مترابطة الواحدة بالأخرى أكثر فأكثر. قسم الولايات المتحدة (US) يتواصل بشكل متكرر مع الفرع الألماني، فى حين أن قسم تايوان يتصل بشكل متكرر بقسمى فرنسا وإيطاليا. من ناحية ثانية هناك نقص فى التنسيق، كما يصبح الارتباك شائعاً كلما حاولت الفروع أن تعمل فيما بينها.

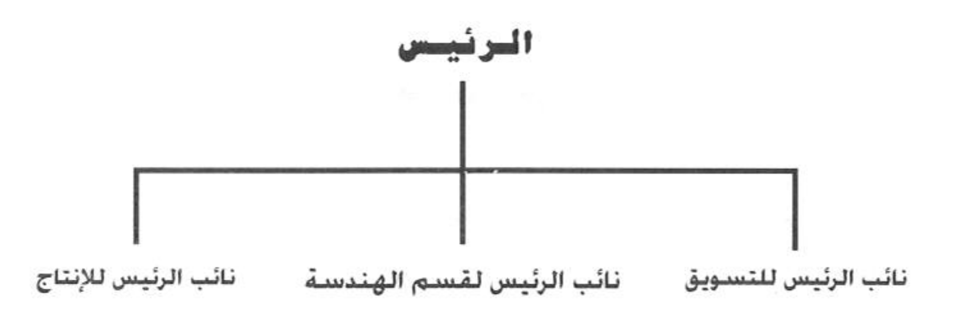
وكما هو موضح فى الشكل (٢)، كان هناك ثلاثة أقسام أجنبية فقط فى عام (١٩٦٥)، ولكن هناك الآن (١٣) قسماً بمبيعات تصل إلى (٥٠) بالمئة من مجموع أعمال شركة سايتو. من هذه الـ (٥٠) بالمئة، هناك (٢٥) بالمئة فى آسيا، و (١٤) بالمئة فى أوروبا، و (١١) بالمئة فى أمريكا، منها (٨) بالمئة فى الولايات المتحدة، و (٣) بالمئة فى البرازيل. يدرس الرئيس ومجلس الإدارة الآن اقتراحاً لإعادة بناء المنظمة كما فى الشكل رقم (٣).

تحت هذه الخطة الجديدة اقترح أن يكون هناك خمسة نواب للرئيس: واحد لكل من: شمال أمريكا، وجنوب أمريكا، وأوروبا، وآسيا، واليابان. جميع الأقسام الفردية المحلية يجب أن تدار من قبل مديرين يكتبون تقاريرهم لنائب الرئيس الخاص بهم مباشرة. إن الهدف من إعادة التنظيم هو تنسيق جهود الإنتاج والتسويق لكامل الشركة، ويعتقد كثير من قادة الشركات أنه يجب اختيار لغة دولية واحدة لسايتو إذا أريد تحقيق هذا الهدف.

لقد دعيت بوصفى مديراً دولياً للاجتماع ببقية المديرين؛ وذلك لاختيار لغة دولية لسايتو ولمراجعة التغييرات التنظيمية المقترحة للشركة (شكل ٣). سترسل التوصيات التى يتم التوصل إليها من هذه المجموعة للرئيس ولمجلس الإدارة ومن المرجح أنه سيتم متابعتها.

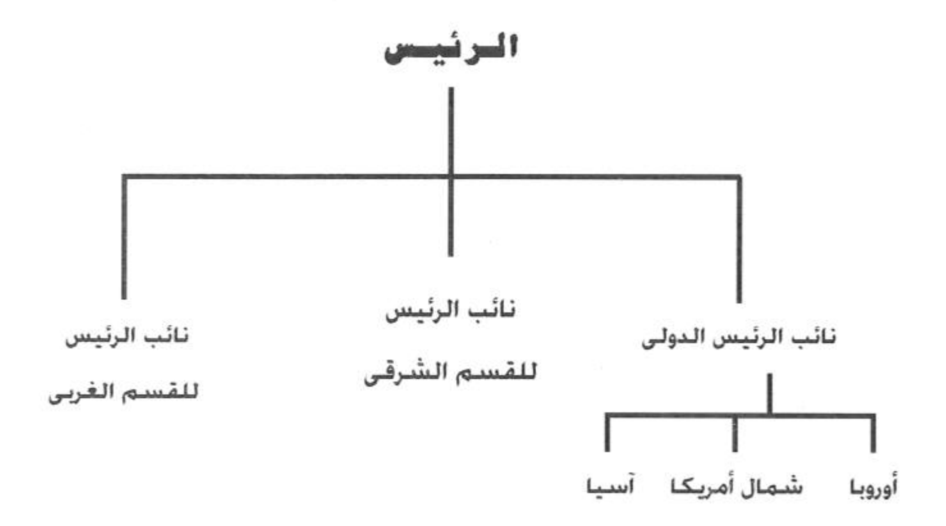
الشكل رقم (١)

شركة سايتو (١٩٥٠م)



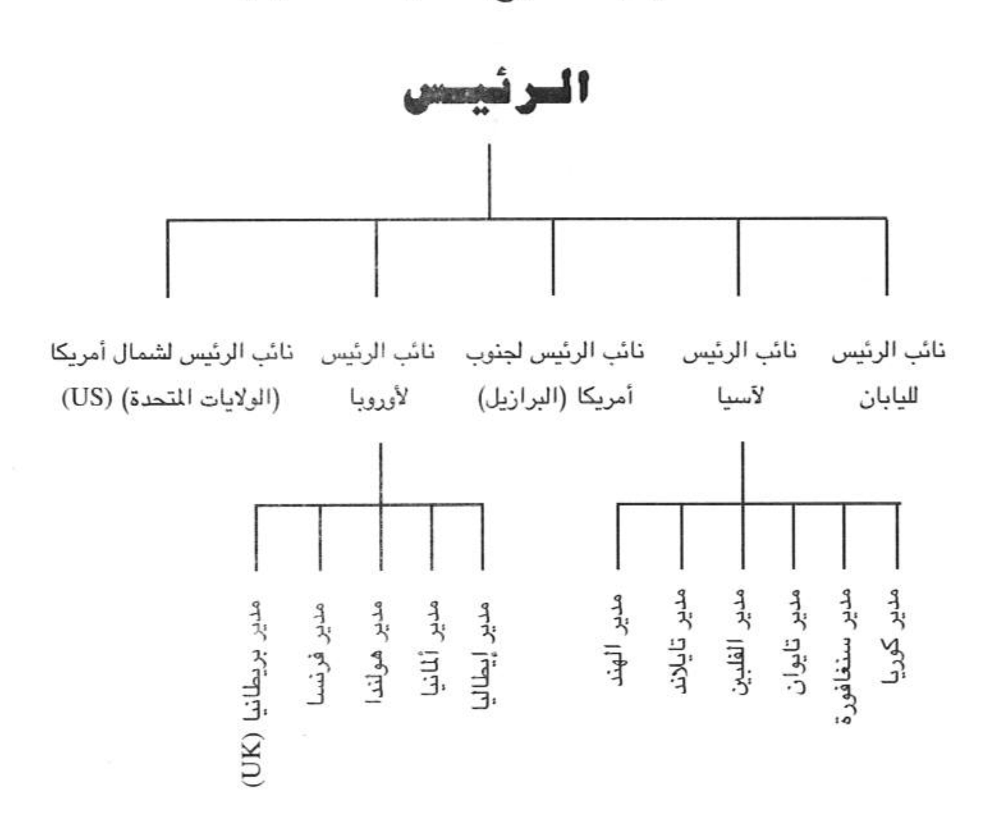
الشكل رقم (٢)

شركة سايتو (١٩٦٥م)



الشكل رقم (٣)

التنظيم المقترح لشركة سايتو



جدول الأعمال (برنامج المؤتمر):

١ – الترحيب بالمندوبين ثم شرح مهام المؤتمر.

٢ – التعريف بالمندوبين.

٣ – تقسيم المجموعة إلى ثلاث لجان:

اللجنة (١): لجنة دراسة نتائج التغييرات المقترحة فى شركة سايتو.

اللجنة (٢): لجنة دراسة استخدام لغة عالمية واحدة.

اللجنة (٣): لجنة دراسة معايير اختيار اللغة العالمية.

٤ – تقديم اللجان تقاريرها للمجموعة كاملة.

٥ – عرض توصيات قبول التغييرات المقترحة فى شركة سايتو.

٦ – فتح النقاش.

٧ – التصويت (التصويت يستمر حتى تحصل إحدى الخطط على ثلثى الأصوات).

٨ – طلب ترشيح لغة دولية لشركة سايتو.

٩ – فتح النقاش.

١٠– التصويت لاختيار اللغة (التصويت يستمر حتى تحصل إحدى اللغات على ثلثى الأصوات).

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الكورى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو بشأن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن

اهتمامك الأســاسـى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن الخطط الخاصة بإعادة التنظيم تبدو بسيطة وتشمل بعض التغييرات الأساسية. ويظهر لك أن هذه الخطط تعكس تنظيم الشركة الحالى ليس غير وهذا جيد.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت تحب كثيراً فكرة استخدام لغة دولية واحدة. وتعتقد أنه قد حان الوقت لسايتو (على الأقل دولياً) أن تسقط مرفقاتها التى باللغة اليابانية. إذا تم اختيار لغة واحدة فإنها ستعدل وضعك فى كوريا كثيراً. فالكوريون مازالوا غير سعداء لاحتلال اليابان لكوريا وهم لا يرغبون أن يتحدثوا اللغة اليابانية مع أن كثيراً منهم مازالوا قادرين على فعل ذلك. إذا كانت سايتو ستكبر فى كوريا، فإن هناك ضرورة لسياسة اللغة الواحدة، وفى اعتقادك أن اللغة الإنجليزية ستكون الاختيار الأفضل.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير التايلاندى (وهو يابانى الجنسية حيث لم يتم إيجاد مدير تايلاندى حتى الآن):

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لاعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن إعادة للتنظيم لا تتعامل إطلاقاً مع المشاكل التى لديك فى تايلاند، ويختلف موقف التايلانديين تجاه العمل اختلافًا واضحًا عن موقف اليابانيين ورغم أنك قد تعلمت أن تتكلم التايلاندية قليلاً، فمازال لديك مشكلة حقيقية فى الإشراف على التايلانديين. يبدو أنهم لا يعرفون كيف يأخذون التلميحات التى تقدمها، وعندما تخاطبهم مباشرة بأى طريقة سلبية يشعرون بالاهانة. ففى السنوات الثلاث التى كنت بها هناك كان لديك ثمانية مترجمين قد تركوا العمل، ويبدو أن المترجم التاسع يقع تحت ضغط شديد حالياً. لكنك ترغب أن يبحث هذا المؤتمر خطة إعادة التنظيم سريعاً؛ وبعدها تناقش الموضوعات الأهم فى إدارة الاختلافات الثقافية.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة اليابانية أو الإنجليزية وربما كلاهما، ولكن ليس هناك لغة أخرى أو مجموعة لغات ممكنة بالنسبة لك.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. وكن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الفلبينى (وهو يابانى الجنسية، حيث لم يتم إيجاد فلبينى يبدو مؤهلاً ليكون مديراً):

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ – التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

أنت معجب بالخطة، وإذا عملت عملاً جيداً يمكنك أن تعود لمكتب الوطن فى طوكيو. أنت فى الفلبين منذ قرابة سنتين ومستعد للعودة للوطن. وزوجتك متشوقة للعودة للوطن، ولديك ابنان أعمارهما خمس وسبع سنوات، ومن المفترض أن يحصلا الآن على تعليم يابانى، وإلا فإنهما سيجدان صعوبة فى الاندماج فى المجتمع اليابانى عندما يعودان. كلف صديقك حديثاً بالعمل نائبًا للرئيس فى القسم الشرقى فى اليابان وقد قال إنك إذا قمت بالعمل سنة أخرى مديراً فهو يعتقد أنه يمكن أن يجد لك مكاناً فى قسمه.

٢ – التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت مدرك للمشكلة؛ لأنك تواجهها كل يوم. موقفك هو أن اللغة اليابانية من المفترض أن تكون لغة سايتو؛ وليس فقط اللغة الدولية، ولكن أيضاً اللغة الوطنية. لدى سايتو حديث سياسة استخدام اللغة المحلية كلما كان ذلك ممكناً وقد خلق لك ذلك عدة مشكلات فى الفلبين. وقد يكون أفضل بكثير لو أن اللغة اليابانية كانت اللغة الوحيدة التى تستعمل، وهذا هو اقتراحك.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر، فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الهولندى (وهو يابانى الجنسية، حيث لم يتم إيجاد مدير هولندى حتى الآن):

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى

طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

تبدو هذه خطةً ردئيةً فى رأيك. فهناك عدة نواب للرئيس وليس هناك ما يوضح إذا كانوا متساوين فى القوة أم لا. كما يبدو غريباً أن هناك نائب رئيس لليابان ونائب رئيس آخر لآسيا رغم أن اليابان فى آسيا. أنت تعتقد أنه من الحكمة أن يسمى القادة فى أقسام شمال أمريكا، جنوب أمريكا، أوروبا وآسيا - مديرين بدلاً من نواب رئيس، مع الإبقاء على نائبين للرئيس فقط واحد لجميع الأقسام الدولية والثانى لليابان.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة الفرنسية أو الإسبانية أو الإنجليزية إذا كان من الضرورى أن يكون هناك لغة دولية واحدة، ولكنك تفضل سياسة تعدد اللغات التى تسمح باستخدام عدة لغات رسمياً داخل الشركة.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الفرنسى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لاعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك

الأســاسـى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن هذا التنظيم يعجبك وتريد الاحتفاظ به بنفس الطريقة التى هو عليها تماماً. أنت تعلم بأن لديك فرصة جيدة أن تكون نائب الرئيس الأول لأوروبا وترغب أن تعمل عملاً جيداً فى هذا المؤتمر حتى تبرز هؤلاء المديرين للشركة. بالنسبة لك أنت ترغب فى أن تكون فى السنوات القليلة القادمة نائباً لرئيس العلاقات الدولية.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة الفرنسية وسوف تقترحها، ولكنك لن تصر عليها. اختيار اللغة ليس مهماً بالنسبة لك وسوف تتفق مع ما تعتقد أنه رأى الغالبية فى هذه المسألة.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الهندى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأســاسـى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن الخطة لا بأس بها، ولكنك تشعر بأنه من الأفضل أن يوزع قسم آسيا إلى أقسام متعددة؛ فى سبيل تشجيع التوسع مستقبلاً. سوف تقترح عند إعادة التنظيم استبدال آسيا بكل من جنوب آسيا، وجنوب شرق آسيا، وشرق آسيا، وبنائب رئيس لكل واحدة منها. هذا سيماثل بوضوح تقريباً أقسام شمال أمريكا، وجنوب أمريكا. وتشعر أيضاً بأنه من المفترض أن تكون اليابان جزءاً من قسم شرق آسيا، ومن المفترض ألا يكون لها قسم منفصل بنائب رئيس خاص.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة الهندية. إنها لغة قديمة ولها أدب رائع. يتحدث بها عدة ملايين من الناس فى الهند وتدرس بوصفها لغة أجنبية من قبل الطلاب الأجانب حول العالم. إن النص المكتوب صعب ولكنه سيضيف هيبة واعتباراً للشركة.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الأمريكى (USA):

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

واضح أنك متفق تماماً مع هذا المقترح. لقد كنت فى الحقيقة ضمن اللجنة التى رسمت هذه الخطط. وكما هو موضح فى المقترح ستكون نائب الرئيس لشمال أمريكا، ونظرًا الأنك تتوقع أن تنضم كندا للشركة قريباً، عليه فستصبح آليًا مسئولاً عن جميع المكاتب فى كلتا هاتين الدولتين.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت تدعم اختيار اللغة الإنجليزية؛ لأنها الآن هى اللغة الدولية للمهن. ومن بين الـ (١٤) دولة الأعضاء فى القسم الدولى فى سايتو هناك خمس منها تستخدم الإنجليزية بطريقة رسمية أو شبه رسمية. هذه الدول هى: الولايات المتحدة، بريطانيا العظمى، الهند، سنغافورة، الفلبين. أنت تشعر أن اللغة الإنجليزية ليس من المفترض أن تكون لغة سايتو الدولية فحسب؛ بل لغتها الوحيدة كذلك.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير البرازيلى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

يبدو الأمر جيداً جداً بالنسبة لك، وترغب أن يظل بنفس الطريقة القائمة. أنت لا تريد أن تكون جزءاً من قسم شمال أمريكا، ومسرور جداً أن شمال أمريكا وجنوب أمريكا قد فصلتا.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

إن اختيارك هو اللغة اليابانية، التى يتحدث بها البرازيليون على نطاق واسع. أنت تعتقد أن جميع الأعمال الرسمية يجب أن تنفذ باليابانية؛ نظراً لأن سايتو شركة يابانية.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر، فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير البريطانى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

أنت لا تحبذ فكرة أن يكون المدير الفرنسى نائباً للرئيس بالنسبة لأوربا، وأن عليك أن تعمل تحت إشرافه لذلك عارضت الخطة المقترحة الحالية لإعادة التنظيم. بالطبع لا يمكنك قول ذلك مباشرة، لذلك يجب أن تفكر فى أسباب أخرى لعدم موافقتك على الخطة الحالية. ونظراً لأن قسمى الولايات المتحدة وبريطانيا العظمى قد عملا دائماً

مع بعضها عن قرب ويتكلمان نفس اللغة فعليك اقتراح دمجهما فى قسم واحد، ربما يسمى «قسم متحدثى اللغة الإنجليزية».

٢ – التعامل مع اختيار لغة دولية:

أنت تعتقد أنـه من المفترض أن يكون هناك أربع لغات لسايتو بدلاً من واحدة، فى سبيل أن تتطابق مع أقسام الشركة الأربعة. أنت تقترح قسمًا إنجليزيًا للولايات المتحدة الامريكية (USA) وبريطانيا العظمى (UK) (أنظر للأعلى لمعرفة الأسباب)، قسم أسبانى لجنوب أمريكا، قسم فرنسى لأوروبا، وقسم يابانى لآسيا.

أنت تعتقد الشركة إذا حاولت أن تحد نفسها الآن بلغة دولية واحدة، فستكون النتيجة زيادة ارتباك وجرح للمشاعر تجاه الأقسام المختلفة.

فى سبيل أن تتحقق أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمديرالتايوانى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ – التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

إن هذا المقترح يعجبك، ماعدا شيئًا واحداً، فأنت ترغب أن تقترح أن يغير اسم دولتك من تايوان إلى الصين، ولهذا عندما تفتح الأرض الأصلية (الصين) لسايتو،

ستكون لديك فرصة جيدة أن تأخذ هذا القسم الكبير جداً. بالطبع لا يمكنك قول ذلك للمشاركين فى المؤتمر، لذلك ستقول بدلاً من ذلك إن هناك صيناً واحدة فقط وإن تايوان جزء من هذه الصين. لهذا فمن المفترض أن يعكس اسم القسم اسم الدولة، كما هو الحال فى الأقسام الأخرى.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

لا تعجبك فكرة اختيار لغة دولية واحدة فقط. أنت تفضل السياسة الحالية باستخدام اللغة المحلية كلما أمكن، وإرسال التقارير وجميع الرسائل باللغة المحلية وباللغة اليابانية أيضاً.

إذا كان من الضرورى أن يكون هناك عدد أقل من اللغات للشركة فإنك سوف تقترح أن تكون ثلاثًا: اللغة الإنجليزية لشمال أمريكا وأوروبا، واللغة الإسبانية لجنوب أمريكا، واللغة الصينية الفصحى (اللغة الصينية الرئيسية) لآسيا. كل شيء سيستمر يترجم أيضاً لليابانية، وفى آسيا اللغة الصينية الرئيسية هى التى تستخدم الآن فى سنغافورة وتايوان، مع كثير من متحدثى الصينية فى هونج كونج (Hong Kong). الكثير من الكوريين واليابانيين يمكنهم الآن قراءة الصينية، لذلك فمن المفترض ألا تكون مشكلة. إذا تم اختيار اللغة الصينية الفصحى، فإن اللغة الصينية الرئيسية سوف تطبع فى الذهن، وسيكون من السهل تأسيس قسم هناك. هذا مهم لرخص العمالة وكذلك لكبر السوق (عدد السكان بليون شخص).

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكرارها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الألمانى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية. إن اهتمامك الأساسى هو أن تتأكد من أن ما يلى متفق مع الاقتراحات الخاصة بالشركة:

١ - التعامل مع إعادة التنظيم المقترح:

تبدو معقولة بالنسبة لك. ولكن من الواضح بالتأكيد أنه يجب الآن إيجاد لغة واحدة تستخدم بوصفها لغة دولية لسايتو، وإلا فإن الشركة لن تتمكن من التوسع. هناك عدة لغات تستخدم الآن وهذا بالتأكيد سيحد من التوسع حتى يتم اختيار لغة واحدة.

٢ - التعامل مع اختيار لغة دولية:

اللغة الألمانية هى اختيارك، وسوف ترشحها، ولكنك فى الواقع لا تتوقع أن تقبل. سوف تقبل أى لغة، ولكنك لا تريدها أن تكون اللغة الإنجليزية، لأن الأمريكيين والبريطانيين يبدون متغطرسين جداً بشأن تحدثهم الإنجليزية.

فى سبيل أن تتحقق من أن غاياتك قد تم التعامل معها على الوجه الصحيح من قبل الزملاء مندوبى المؤتمر؛ فقد يكون من الضرورى تكررها عدة مرات خلال المناقشات. كن مستعداً لوضع واقتراح حلول متوسطة إذا لزم الأمر.

نشرة للقراءة:

بطاقة دور المشارك:

للمدير الإيطالى:

أنت عضو فى مؤتمر لعمل توصيات للمكتب الرئيسى (الرئيس ومجلس الإدارة) فى طوكيو عن التغييرات المقترحة لإعادة تنظيم الشركة، واختيار لغة دولية.

إنك قد وافقت على قبول وظيفة رئيس لشركة إيطالية بعد ستة أشهر، ولا أحد فى المؤتمر يعرف هذا وأنت لم تخطط لتخبر أى أحد. شركتك الجديدة لن تتنافس مع سايتو لذا شعرت أنه بإمكانك حضور هذا الاجتماع. ولكنك ستمانع عن تقديم أى اقتراحات لكل من التغييرات المقترحة أو اختيار اللغة. أنت قد عملت فى شركة سايتو لمدة خمس سنوات، وسعيد لأنك ستتركها بسبب أن هناك تنافسًا داخليًا كبيراً بين الأقسام.

الفصل الثالث عشر
أنشطة إدارة النزاع

(٥٥) القلاع الجهنمية:

الزمن المطلوب:

قرابة الساعة.

الهدف:

هذا نشاط لبناء العمل الجماعى، يحاول أن يظهر النزاع الناشىء عن معوقات الاتصال بين أعضاء الفريق. هذه المعوقات التى برهن أنها تنشأ لأن الناس عموماً يسلمون بأن توقعاتهم عن العالم صحيحة. لهذا لو استقبل الآخرون نفس الظاهرة بطريقة مختلفة، فإنهم سيكونون مخطئين، سيِّئى الإعلام، غير عاقلين فضلاً عن خبثهم. تأخذ "القلاع الجهنمية" هذا المفهوم وتستخدمه لتشجيع اللاعبين للتفكير فى العوامل التى تعزز بناء الجماعة والعوامل التى تعوقها.

حجم المجموعة:

إن التعليمات التالية مصممة لمجموعة لا تقل عن (١٢) شخصاً،تشكل فريقين، كل منهما ستة أشخاص، أما إذا رغبت لأى سبب أن يكون لديك أكثر أو أقل من (٦) أشخاص فى كل فريق، فإنه يمكنك أن تغير عدد بطاقات التعليمات. وعملياً، يمكن أن يشارك فى هذا التمرين أى عدد بشرط أن يكون لهم مكان.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات، بحيث يكون هناك أقل قدر من الأثاث. ويجب أن يتمكن اللاعبون من التجمع مع بعضهم فى فرق لإقامة مبانيهم.

الإجراءات:

١ – قسم اللاعبين لفرق، على أن تتألف كل فرقه من (٦) أشخاص.

٢ – أعط لكل فريق كمية كبيرة من ألعاب الليجو (Lego) أو أى مكعبات بناء مماثلة يمكن أن تتشابك، وضح أن عليهم القيام ببناء قلعة من هذه القطع.

٣ – أعط كل فرد فى كل فريق بطاقة تعليمات تحمل عينة محددة من المعلومات المتعلقة بالمهمة، وأكد أنه لا أحد غيره يجب أن يعرف هذه المعلومات.

٤ – أعلن أنه سيتم القيام بهذا التمريـن فى صـمت، واجعل اللاعبين يبدؤون.

ما يلى مقترحات لبطاقات التعليمات، ولكنك حر فى كتابة تعليماتك التى تريد. إن المعيار الوحيد هو أن التعليمات الخاصة يجب أن تكون متعارضة.

– القلعة يجب أن تحتوى على (٢٠) مكعباً.

– القلعة يجب أن يكون ارتفاعها (١٠) أدوار.

– القلعة يجب أن تبنى من مكعبات بيضاء، وحمراء، وصفراء فقط.

– القلعة يجب أن تبنى من مكعبات زرقاء وصفراء فقط.

– الدور السادس من القلعة يجب أن يكون لونه مختلفاً عن البقية.

– بناء القلعة هو مهمتك أنت، إذا حاول الأعضاء الآخرون فى فريقك التحكم فى المكعبات يجب أن توقفهم وتصر على بناء العمل كاملاً بنفسك.

التقويم:

إن مراقبة "القلاع الجهنمية" ممتع [يمكن تصويرها بالفيديو إذا (استطعت)] بسبب الارتباك الواضح، والذهول والإحباط الذى يصيب اللاعبين وهم يحاولون تطبيق تعليماتهم فقط، ثم يجدون أنفسهم معاقين بسلوك أعضاء فريقهم. كانت التوقعات مذهلة عندما بدأ الناس يفترضون أنهم يعملون فيما بينهم فى مهمة مشتركة، إلا أنهم اكتشفوا أنهم لا يفعلون شيئاً من ذلك القبيل. من أمثلة ذلك أن أحد اللاعبين حاول أن

يضع مكعباً أزرق ثم وجده قد أزيح بسخط واضح من قبل لاعب آخر، وثالث يحاول أن يوقف أى لاعب آخر من عمل أى شيء... وهكذا.

لقد قمنا بتصوير تمرين "القلاع الجهنمية" فى أستديو التلفزيون لأحد البرامج التلفزيونية التعليمية وقد ضحك جميع مشغلى الكاميرات من الأداء. (يعلم كل من له أى علاقة بالعمل فى التلفزيون بأن هؤلاء هم أصعب الناس فى العالم الذين يمكن التأثير عليهم، لذلك فقد أحرزنا إيجابية أخرى للعبة).

الاختتام:

هناك حالة واحدةً من عدد من الحالات تعيد نفسها من لعبة لأخرى مما سيفيد فى المناقشة بعد ذلك، وهذه الحالة هى:

١ - اللاعب الذى أعطى التعليمات بأنه البناء الوحيد نجح فى أن يكون كذلك. وقد حدث هذا عندما أعطى هذا الدور لشخص قوى، (وهو شخص فعال فى لغة الجسم) ويوضح أنه - أو أنها - لن يقدم أى معارضة. فى مثل هذه الظروف سيجلس بقية أعضاء الفريق بصبر قد يزيد أو ينقص حسب اختلاف حساسيتهم، وسيراقبون التصميم الشخصى للبناء. كل ذلك حدث بشكل جيد حتى عمل هذا الشخص شيئاً متناقضاً مع تعليمات لاعب آخر، فقد أظهر اللاعب الآخر احتجاجاً صامتاً اعتاد البناء أن ينتبه له ويعدل التصميم على ضوئه. عندما يتنازع متسابقان فيما بينهما (ربما لأن أحدهما لا يرغب فى مكعبات حمراء أو زرقاء)، فإنه غالباً يجرى اختبار البناء بتجربة مكعب بعد الآخر حتى يظهر رضا كلا اللاعبين - مثلاً عند حصر الاستخدام على المكعبات الصفراء.

يعمل سلوك هذا الفريق غالباً لصالح المجموعة. وعندما يكون هناك عدة فرق فإن هذه المجموعة تكون أول من ينتهى من بناء القلعة، وفى مثل هذه الحالة من المرجح أنهم سيشعرون بالرضا التام عن أدائهم وإنتاجيتهم وعن بعضهم فيما بينهم، ربما لأنه لم

يفقد أحد منهم ماء وجهه. تم التغلب على الإذلال الأول الذى شعر به أعضاء الفريق عندما لم يسمح لهم لاحقاً بلمس المكعبات من قبل البنَّاء، وذلك باتباع تعليماتهم الخاصة بكيفية البناء. هذا مثال آخر لتبادل القيادة بين القائد والتابعين.

٢ - البناء الذى عين نفسه مُنع بمعارضة قوية من قبل بقية اللاعبين الذين يصرون على التحكم بالمكعبات. هذا السلوك يقود عادة إلى قدر كبير من النزاع. نحن نعرف أناساً يستخدمون القوة لانتزاع المكعبات من بعضهم، أو لتحريك المكعبات التى سبق وضعها. عندما تظهر حالات بهذا الشكل فمن غير المحتمل أن يستكمل بناء القلعة.

٣ - هناك خليط من الإستراتيجيات المستخدمة فى الحالة السابقة. فلقد أخذت عملية إضاعة الوقت فى المفاوضة مكاناً بين الذين يدعون البناء، واستمرت طوال البناء. كما أصبح كل مكعبٍ موضوعاً لمناقشة غير لفظية وفى بعض الأحيان لانفعال. فإذا أعطى اللاعبون أنفسهم وقتاً فإنه سيرتفع البناء فى النهاية، ولكن الفريق الذى يتصرف بهذا الشكل لا يفوز عادة باللعبة ضد فريق قد تبنى الإستراتيجية رقم (١).

(٥٦) (٥٧) كن حذراً يا صاحب العمل:

الزمن المطلوب:

(٢٠) دقيقة لكل عصف ذهنى تقريباً.

الهدف:

أن نتعلم من بعضنا، وذلك بتبادل المعلومات والخبرات المكتسبة من علاقات التفاوض المصطنعة.

حجم المجموعة:

مكون من (٢ - ٢٥) تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل، غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات. مع تجهيز نسخ من الحالات الدراسية لكل مشارك، وتوفير لوازم الكتابة لكل منهم.

الإجراءات:

١ - وزع واحدة من الحالات الدراسية. واطلب من كل شخص عند قراءتها أن يدون أى ملاحظات تظهر له باختصار. أعط كل شخص (٦ - ٧) دقائق لعمل ذلك.

٢ - اطلب متطوعاً يقوم بتقديم تعليق عن الحالة الدراسية "ويبدأ دحرجة الكرة"، لإثارة النقاش يفضل أن يكون التعليق معتمداً على معلوماتهم الشخصية بشأن العلاقات المصطنعة. شجع النقاش العام لمدة (١٥) دقيقة تقريباً.

التقويم:

هذا التمرين مثمر بالتحديد عند العمل مع مجموعة من المشرفين فى منظمات مختلفة. وأيضاً قبل جلسة داخلية عند التحكم فى النزاع بين الأفراد، أو بين الجماعات، أو ضمن المجموعة. وقد صممت الحالات الدراسية لتثير تعليقًا جدليًا وتظهر بالتالى مجالات من النزاع.

الاختتام:

استخدم هذه الأنشطة بوصفها مرشداً لحلقة دراسية فى العلاقات الصناعية أو النزاع فى بيئة العمل أو كليهما معًا.

نشرة للقراءة:

الحالة الدراسية (١): الدليل المفقود:

لقد تم توظيف "بل" (Bill) فى شركة معدات ثقيلة ليعمل فى ساحة الأشجار. ولديه معلومات ممتازة عن الأشجار، كما أن الزبائن يقدرون نصائحه.

ورغم ذلك فقد كان "بل" عاملاً غير كفء بكل معنى الكلمة. فهو يتأخر غالباً، ويأخذ فترات راحة أطول من أى شخص أخر، كما أنه يعمل ببطء شديد، ويحدث الكثير من الأخطاء، ويترك الآخرين ليقوموا بالتنظيف من بعده.

تحمل المدير "كن" (Ken) وضع "بل" لمدة سنتين حتى وجد فى النهاية بديلاً ملائماً. وعندما حاول أن يفصله. اشتكى "بل" لنقابة العمال أن فصله كان غير عادل؛ لأنه لم يتلق إطلاقاً تقويماً لأدائه ينذره بأن عمله كان غير مُرضٍ وقال فى الواقع إنه راضٍ عن نفسه وبأنه – ورغم غياب التقييم الرسمى – كان قد شعر بأنه مؤهل للافتراض بأن عمله كان جيداً طبقًا للمقياس المتبع.

كان لدى الشركة نظام سنوى مكتوب لتقويم الأداء – ولكن جان (Jane) المشرف المباشر على "بل" لم يكن على ما يبدو قد قام بالتقويم أبداً، وفى الواقع لم يكن قد عمل أى تقويم فى السنوات الثلاث الماضية.

السؤال الآن هو: ما هى المناقشات التى يمكن أن يأتى بها كل من"كن" و"جان" لإقناع مندوب النقابة بأن فصل "بل" كان مبرراً؟ وهل سيستطيعان عمل ذلك؟ أم أن بل سيلتصق بهم إلى الأبد؟.

نشرة للقراءة:

الحالة الدراسية (٢): الفصل غير العادل:

عمل "جو" (Joe) فى الشركة لمدة (٣٠) عاماً. وفى العام الماضى استبُدل المشرف

عليه، وأصبح مشرفًا عليه الآن «مل» (Mel). وهى امرأة شابة فى الـ (٢٨) من عمرها ويبدو واضحًا أنها تفضل الرجال الشباب.

تسلم جو المسكين تقويم أداء سلبيًا جداً فى كل جوانبه؛ مما جعله يحرم من علاوته السنوية المعتادة. ومن ثم رفع تظلمًا إلى "هيئة محاربة التمييز" مدعياً بأنه قد كان ضحية للتمييز بسبب العمر.

لو كنت مديراً كيف ستعمل فى أثناء مقابلة مندوب "هيئة محاربة التمييز" (مع علمك أن التقرير المعادى لهذا الشخص قد يتسبب فى غرامة كبيرة لشركتك؛ مما قد يعنى صدمة لزعامتك فى الإدارة الأعلى)؟.

(٥٨) الموظف غير المتعاون:

الزمن المطلوب:

ساعة تقريباً.

الهدف:

عرض الطرق الفعالة لمعالجة مشكلات الأداء.

حجم المجموعة:

مكون من (٥ - ٣٠) شخصاً تقريبًا.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز مجموعة من الدورين لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - اشرح الهدف من النشاط.

٢ – ذكر المشاركين بأن عليهم أن يعرضوا كيفية معالجة مشكلات الأداء عن طريق لعب الأدوار. ثم اطلب متطوعين للعب دور المدير والمشرف، وشخصين للعب دور زملاء العمل. ثم أعطهم نسخاً من الأدوار الخاصة بكل منهم، ومجموعة كاملة لكل شخص آخر من المراقبين.

٣ – بعدما يأخذ لاعبو الأدوار عدة دقائق لقراءة وفهم تعليمات الأدوار اطلب منهم أن يمثلوها أمام الآخرين.

٤ – إذا لم تنتـه المقابلة بعد قرابة (١٠) دقائق أعلن التوقف واشكر اللاعبين. وبعد مناقشة محدودة اطلب من أربعة أشخاص آخرين أن يعيدوا الأدوار، ثم أربعة آخرين إذا كانت المجموعة كبيرة.

التقويم:

ما هى الوسائل (أو التكتيكات) التى استخدمها المشرف لإقناع (ب) بمناقشة المشكلة بصراحة؟ هل حاول أى من اللاعبين الـ (ب) أن يحجب حقيقة أنه قد أخذ وظيفة ثانية؟ ما هى بعض التكتيكات غير الناجحة التى استخدمها كل من (أ) و (ب)؟ وما هى التكتيكات التى كانت تعمل بشكل أفضل؟

الاختتام:

ابدأ نقاشاً عاماً عن مشكلات الإشراف وكيفية معالجتها.

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

لقد تدنى أداء مساعدك الإدارى فى عمله فى الأسبوعين الأخيرين بشكل ملحوظ. ويبدو أن هذا الشخص سريع الغضب، ومتعب، وقلق طوال الوقت، ويعد متأخراً فى مهام العمل، ومغضباً لبقية الموظفين. إنك فخور بإدارة مكتب سعيد، حيث ينسجم كل

شخص مع الآخر جيداً. ولكن التغيير فى أداء المساعد الإدارى قد أثر بشكل معاكس فى جميع أجواء العمل - حيث أصبح كل شخص بائساً. يجب أن تبحث عن مشكلة المساعد الإدارى ؟ وأنت على استعداد أن تكون داعماً (مسانداً) له، ولكن الأمور يجب أن تتحسن خلال الأيام القليلة القادمة.

الدور (ب):

تعمل مساعداً إدارياً فى نفس الشركة للسنوات الخمس الماضية. وتحب العمل والعاملين معك. أخذت من مدة أسبوعين عملاً ثانياً فى المساء بعد ساعات عملك المعتادة؛ لأنك تحتاج للمال لتعيد دفع ديونك. ولكنك تكون مستهلكًا كلياً فى الوقت الذى تصل فيه إلى المنزل بعد منتصف الليل. ويجب عليك أن تستيقظ فى الساعة (٥,٣٠) كل صباح حتى تبدأ الرحلة إلى العمل.

إنك فى خطر مستمر من أن تكون متأخراً فى عملك لأنك بطيء، ولكونك متعباً طوال الوقت. لقد أصبحت سريع الغضب مع زملائك، وليس لديك بالطبع أى وقت لتقضيه معهم فى المقهى بعد العمل كما تعودت من قبل، لم تعد تأخذ استراحة قهوة معهم، وبدأت تأكل سندويشاً على مكتبك بدلاً من الذهاب إلى المطعم للغداء والاجتماع بالآخرين.

لقد طلب المشرف أن يراك الآن على انفراد، وأنت واثق بأنك ستقع فى مشكلة بسبب الأداء الضعيف. أنت فى العادة تفتخر بعملك، ولكن كل ذلك التشاحن قد جعلك فى الحقيقة يائساً، ومهما يكن يجب أن تحافظ على العمل الثانى لشهر آخر؛ وبعد ذلك من المفترض أن يصبح لديك المال الذى تحتاج إليه لتدفع ديونك، وقد أقسمت بأنك لن تستلف مالاً إطلاقًا أبداً مرة أخرى.

(٥٩) أمين المكتبة:

الزمن المطلوب:

قرابة نصف ساعة.

الهدف:

اكتشاف الصعوبة فى الحكم على عضو من أعضاء المجموعة.

حجم المجموعة:

هذه مجموعة نقاش صغيرة، ولكن يمكنك تقسيم عدد كبير من الناس إلى مجموعات أصغر، بشرط ألا يكونوا جالسين على مقاعد ثابتة، كأن يكونوا مثلاً فى مدرج مسرح للمحاضرات.

البيئة:

غرفة فصل معدة بطاولات ومقاعد متحركة بشكل دائرى.

الإجراءات:

١ - أعط كل شخص نسخة من الحالة الدراسية "أمين المكتبة"، واطلب من المجموعة مناقشتها فيما بينهم لمدة (١٠) دقائق تقريباً.

٢ - بعد الحصول على انتباه الجميع، اطلب نقاشاً عاماً، وقراراً لكل مجموعة؟.

التقويم:

يجب أن تطرح عدداً من الأسئلة؛ مثل: لماذا قررت المجموعات ما قررت؟ وماذا تعلم المشاركون فى هذا التمرين عن موضوعيتهم من عدمها عند صنع القرارات المتعلقة بمستقبل الأشخاص الآخرين؟

وإلى أى مدى يعتقد المشاركون أن صنع القرار الجماعى يحتمل أن يكون معقولاً وصائباً أكثر أو أقل عند مقارنته بالقرار الفردى ؟

الاختتام:

اطلب من المشاركين المشاركة بأى أمثلة من الحياة الواقعية يمكن أن يذكرهم هذا النشاط بها.

نشرة للقراءة:

أمين المكتبة: (حالة دراسية):

أنت أمين مكتبة وتعمل مع فريق صغير فى مكتبة مدينة كبيرة. طُلب منكم بوصفكم فريقًا أن تقدموا تقويماً للأداء لعمل أحدكم وهو جويسى (Joyce)، ويعود لكم اختيار الطريقة التى تأخذون بها لإجراء هذا التقييم، بشرط أن توافقوا عليها جميعاً.

تستحق جويسى الترقية لمكتبة أخرى فى المدينة، حيث ستعمل مع عدد أكبر قليلاً من الموظفين، وفيهم بعض الشباب وخبراء المكتبات، وطلاب المكتبات وطلاب من الخارج.

المطلوب منكم جميعاً أن تعززوا نجاح بعضكم، ورغم ذلك لديكم جميعاً بعض التحفظ الجوهرى فيما يتعلق بجويسى. إنها تقوم بعملها بشكل جيد، وتقدم المساعدة عندما يطلب منها النصح، ولكن مهارات الاتصال لديها غير جيدة. لقد أتت من خلفية عرقية مختلفة عن بقيتكم، وربما يفسر هذا الاختلاف عدم قدرتها على قول "لو سمحت" أو "شكراً"، أو ملاحظة المجاملات الأخرى الصغيرة. أنها تمتلك قدراً قليلاً من القدرة على الاتصال البصرى، وكثيراً ما تقاطع زملاءها بصوت مرتفع، وهى على العموم تعطى الانطباع بأنها عابسة.

إن "جويسى" اليوم غير موجودة، ولهذا لديك أنت وزملاؤك فرصة للاجتماع مع بعضكم؛ لتقرروا ماذا سيكون تقويمكم الجماعى لها. أنت مدرك أن مدير المكتبة يتأثر كثيراً بتقويم المجموعة المناظرة عندما يريد ترقية الموظفين.

(٦٠) الذئب المنعزل:

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٠ – ٤٥) دقيقة، وأطول من ذلك إذا كانت المجموعة أكبر.

الهدف:

توضيح مميزات التعاون مع الأعضاء الآخرين فى المنظمة؛ من أجل إنجاز العمل، بدلاً من التغاضى عن مشكلاتهم والسعى وراء أهدافك الخاصة.

حجم المجموعة:

مكون من (٤) إلى (٢٥) شخصاً تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخ من كلا الدورين لكل مشارك (انظر ص ٣٤٢ – ٣٤٤). إذا كنت تعمل مع مجموعة يخشى أعضاؤها فى الواقع من تمثيل دور منفرد أمام جميع الفصل، يمكنك إعادة كتابة المواد لتجعل كل دور يؤدى فى فريق، مثلاً الدور (أ) يمكن أن يكون مجموعة من (٢ – ٣) مديرين والدور (ب) مجموعة من عدة موظفين.

إذا كنت ترغب أن تكون هذه دراسة لاختلاف الثقافات يمكنك أن تتبنى الأدوار التالية: مثلاً، اقلب "شركة لندن" إلى "مؤسسة ياماموتو" واجعل الدور (أ) دوراً يابانياً. و"المدلاند" يمكن أن تصبح شركة أمريكية والدور (ب) دوراً أمريكياً، وجميع لعب الأدوار يمكن أن يعطى فى محيط مثل "هاوائي". إن عبارة "اختلاف الثقافات" تتضمن "اختلاف الجنس"؛ لأنه يمكن الإثبات بأن الرجال والنساء فى كل المجتمعات يقيمون العلاقات الشخصية بطريقة مختلفة جداً لدرجة يمكن معها القول بأنهم ينتمون إلى ثقافتين مختلفتين. وإذا رغبت، يمكنك أن تقلب هذا التمرين إلى نشاط "اختلاف الجنس"، وذلك بأداء أحد الأدوار كذكور والآخر كإناث.

الإجراءات:

١ - اشرح أهداف النشاط، وبين أن المجموعة ستلعب دوراً قصيراً لتوضيح هذه الأهداف.

٢ - اطلب متطوعين (أو فريقين صغيرين) ليكونا أول من يؤدى الأدوار. أعط أحدهما تعليمات الدور (أ) والثانى تعليمات الدور (ب). وأعط جميع المشاركين الآخرين نسخًا من كلا الدورين.

٣ - أعط كل واحد وقتاً لقراءة الأدوار وطرح أى أسئلة جوهرية. وأكد أن الأدوار يجب أن تلعب كما يفهمها الممثلون.

٤ - اطلب من الفريق الأول الحضورإلى مقدمة الفصل، حيث يستطيع الجميع رؤيتهم وسماعهم بوضوح، ثم اتركهم يتناقشون بطريقتهم من خلال لعب الأدوار بدون مقاطعة.

٥ - بعد (١٠) دقائق اطلب منهم التوقف، ومهما كانت المرحلة التى وصلوا إليها، اطلب فريقًا آخرَ لإعادة العملية، ثم أعد ذلك كما تريد أو حسبما يتسع له الوقت.

التقويم:

ماذا حدث؟ هل انفعل أو خرج (أ) عن حدوده مع (ب) وفى أى من الأدوار التى لعبت؟ هل استسلم (ب)؟.

ما هو نوع النقاش الذى وضع فى التقديم من قبل (أ) ؟ ومن قبل (ب)؟.

ما هى أساليب التفاوض التى وجدها الفصل أكثر فعالية؟ ولماذا؟.

هل التسوية ممكنة؟ وهل يصدق المشاركون أنه يمكن تجنب هذه المشكلة الخاصة بالتصادم بين الأشخاص والمنظمات أو بين احتياجات الفرق فى الحياة الواقعية؟

(إن هذا السؤال مناسب خاصة إذا كان لعب الأدوار قد مثل مع مجموعة اختلاف الثقافات أو مع تمرين اختلاف الجنس).

الاختتام:

اترك النقاش ليكون أكثر عمومية، وليتضمن الحكايات التى لدى المشاركين عن الخبرات الخاصة بالفردية ضد فريق العمل (وأيضاً عن العمل مع أناس من جنس مختلف أو ثقافات أخرى أو كليهما معًا).

هذا النشاط يقود بارتياح إلى نقاش أو حلقة دراسية فى بناء الفرق وفعالية الجماعة.

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

منذ ستة أشهر قبلت شركة "لندن المحدودة" التى تصنع أنظمة الحاسب الآلى وأجزاءها أن تنظم لها شركة "شبكات المدلاند". وقد تم تعيينك مديراً عاماً "للمدلاند" من ثلاثة أشهر. وعندما توليت المنصب قابلت فى البداية الأشخاص الرئيسيين فى الشركة وعملت حفلة لجميع موظفيها، وقد حضر الجميع ماعدا (ب).

ذكر اسم (ب) أيضاً عدة مرات فى مناقشتك مع الأشخاص الرئيسيين. إنهم يشتكون من أن (ب) يتوقع معاملة خاصة طوال الوقت، مع أنهم قد أقروا جميعاً بأن (ب) كان ذا قيمة حقيقية للشركة. فى مقابلتك مع (ب) أعجبك نمط هذا الموظف وطريقة لباسه. وقد فوجئت عندما عرفت أن (ب) أفضل بائع فى شركة "شبكات المدلاند"، وأنه محل نظم متألق ومقدر بشكل كبير من قبل مندوبى الشركات.

استمرت الشكاوى من قبل أعضاء العمل الآخرين، حيث يقولون إن (ب) يعطى وعوداً للزبائن بتركيب مبكر، رغم أنه يعلم أنه ليس لدى الشركة عدد كاف من الفنيين

لتنفيذ مثل هذه الوعود. هناك نقص فى الموظفين الفنيين حالياً ومن الصعب توظيف عدد أكثر مما هو موجود؛ لأنهم يطلبون رواتب عالية.. أحد مديرى الميدان هدد بالاستقالة ما لم يعمل شيئاً يجعل (ب) مدركاً أكثر للحاجة إلى التشاور مع الموظفين الفنيين قبل إعطاء تعهدات عاجلة للزبائن.

أنت تدرك أن فقد الموظف (ب) سيكون مكلفاً إلى حد بعيد للشركة، خاصة فى هذا الوقت الحرج من النمو بعد أن تولت شركتك "لندن المحدودة" السلطة. لقد رأيت هذه المشكلة تحديًا مهمًا لك لإثبات نفسك بوصفك مديرًا يمكنه أن يتعامل بنجاح مع أصحاب المدلاند السابقين. وقد طلبت من (ب) أن يحضر إلى مكتبك لمناقشة الوضع، وعلى (ب) أن يدرك أن الأشياء لن تظل كما هى، ولمصلحة الشركة يجب أن يتغير سلوك (ب). هدفك الآن هو أن تجعل الأمور واضحة لـ (ب)، وأن تبين له أن العمل كأعضاء فى فريق واحد هو الأهم. لديك القوة لفصل (ب) إذا كان هذا الموظف غير مستعد للتغيير، أو ربما ترسله إلى فرع آخر للشركة فى منطقة أخرى، مع أنك تفضل أكثر أن يظل (ب) هنا؛ لأنه أكثر موظف متعاون.

نشرة للقراءة:

الدور (ب):

منذ ستة أشهر قبلت شركة "لندن المحدودة" التى تصنع أنظمة الحاسب الآلى وأجزاءها أن تنظم إليها شركة "شبكات المدلاند" التى وظفتك فى العام الماضى بائعًا ومحلل نظم. المدير العام الجديد لشركة المدلاند الآن هو (أ) الذى أخذ العمل من ثلاثة أشهر. لقد التقيتما عندما أخذ (أ) المنصب وقابل جميع الأشخاص الرئيسيين، ولكنك لم تر (أ) بعدها. أنت تعرف أن (أ) قد عمل حفلة لجميع موظفى المدلاند السابقين ولكنك لم تحضرها؛ لأنه لم يكن لديك وقت للحفلات، إنك لا تحب أن تلبس الملابس الرسمية ولا ترغب فى الاجتماع مع موظفى الشركة.

أنت أساساً تستمتع بعملك، وتحب التحدى فى حل مشاكل تصميم النظم للزبائن. كما أنك تعلم أنك أفضل بائع فى الشركة، وزبائنك يرون أنك محلل أنظمة متألق، ولكن هناك بعض الشكاوى من الموظفين الفنيين بأنك لا تستشيرهم بما فيه الكفاية، خاصة قبل أن تعطى الزبائن تاريخاً مؤكداً لتركيب الأجهزة الجديدة لهم. وهناك فى الحقيقة نقص فى الأشخاص الفنيين لتحمل جميع التركيبات، ولكن هذا ليس عذراً لتخييب آمال الزبائن. إنها مشكلة قسم التوظيف فمن السهل على موظفى قسم التوظيف أن يقولون إنهم لا يملكون ميزانية لتوظيف موظفين فنيين أكثر؛ لأنهم سيطلبون رواتب عالية كهذه، وليس لهذا علاقة بك أو بما تعمله.

لقد طلب منك (أ) أن تحضر إلى مكتبه اليوم. وأنت لست على يقين من سبب الحضور، ولكنك تشتبه فى أنه قد يتعلق بهذه المناقشة. أنت تعلم أن أحد المشرفين فى الميدان قد هدد بالاستقالة إذا لم يعمل شيئًا بشأن موقفك المستقل فى هذه المسألة. هدفك أن تجعل الظروف واضحة لـ (أ) كما تراها:

١ - الشركة تحتاج إلى زيادة عدد فنيى التركيب.

٢ - من المفترض أن يوظفوا مهما كانت التكلفة؛ لأن العائد سيكون أكبر على المدى الطويل، حيث يمكن خدمة عدد أكبر من الزبائن بسرعة أكثر.

٣ - أنت لست عضواً فى فريق ولا تريد أن تكون كذلك، أنت محلل نظم ممتاز وبائع نشط للشركة، وتؤدى عملك بشكل أفضل بمفردك.

٤ - إذا لم يتفق (أ) معك، أنت جاهز لترك العمل، ولكن هذا سيكون خيارك الأخير. خاصة أنك تفضل أن تبقى فى الشركة وتستمر فى العمل كما كنت فى السابق.

(٦١) يتوقف الأمر على الحالة:

الزمن المطلوب:

قرابة الساعة ونصف الساعة.

الهدف:

مقارنة وممايزة أنظمة التقييم الفردية لأعضاء الفريق.

حجم المجموعة:

أى عدد من (٨) أشخاص فأكثر مقسماً إلى أربع مجموعات فرعية، لا يقل كل منها عن شخصين.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة لكل مشارك من الاستبانة.

الإجراءات:

١ – اشرح الهدف من النشاط.

٢ – ضع الحضور فى أربع مجموعات، أو مضاعفات الأربعة، وإذا رغبت فى تشكيل ست مجموعات، فأعط – مثلاً – المجموعتين المتبقيتين نسخًا مكررة من اثنتين من الاستبانات.

٣ – وزع الاستبانات بإعطاء نسخة مختلفة لكل واحدة من المجموعات الأربع، ثم أعط كل شخص وقتاً للانتهاء منها حسب التعليمات (لمدة ١٥ دقيقة).

٤ – اطلب من جميع الفرق أن تتبادل الاستبانات، وكرر العملية السابقة، ثم استمر حتى تجيب جميع المجموعات على الاستبانات الأربع.

التقويم:

كيف كانت إجابات الأفراد أولاً مقارنة بالإجابات النهائية التى أجمعت عليها المجموعة ؟ هل وجد الأشخاص أن مواقفهم قد تغيرت من استبانة لاستبانة أخرى؟

الاختتام:

ابدأ نقاشاً عاماً عن القيم الأخلاقية فى مكان العمل.

نشرة للقراءة:

استبانة المأزق الأخلاقى (١):

التعليمات:

١ - اقرأ ملخص الحالات.

٢ - استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائح المختلفة فى المجتمع. وكيف ستنظر أنت لها. ضع إشارة خطأ (×) فى المكان المناسب.

٣ - قارن نموذج درجاتك ببقية الأعضاء فى فريقك. ثم انظر هل من الممكن الوصول لإجماع.

٤ - عندما تنتهى، استبدل استبانتك مع واحد من أفراد المجموعة الأخرى، وأعد الخطوات من (١ - ٣).

٥ - أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

١ - ١ إليزابيث (Elizaabeth) عضو هيئة تدريس فى جامعة كبيرة. تحتاج إلى أن تكون قادرة على الحديث مع الطلاب فى مواد التعلم عن بعد؛ لذلك فإن لديها تسهيلات خاصة تجعلها قادرة على القيام بمكالمات طويلة من هاتف مكتبها. تستخدم إليزابيث هذه التسهيلات أيضاً للقيام بمكالماتها الشخصية فى أثناء ساعات الدوام.

١ - ٢ برايان (Brian) رجل أعمال أسترالى يرغب فى افتتاح مكتب له فى دولة آسيوية. هو يدرك أن النظام فى تلك الدولة يمنع المنظمات من أخذ رشاوى لمنح عقود لشركات أجنبية. مع ذلك فقد أكد له ممثله الآسيوى أنه لن يحصل على أى عقود هناك ما لم يدفع مبلغاً كبيراً من المال لكل شركة يريد أن يقوم بالتجارة معها. تأكد برايان أنه لم يخالف أى أنظمة أسترالية، ثم دفع الرشاوى حسب المطلوب من خلال ممثله الآسيوى.

١ - ٣ بوب (Bob) سمكرى يعمل فى التركيبات والإصلاحات وخلافها فى منازل العملاء لحسابه الخاص. إنه لا يسجل المدفوعات النقدية فى دخله الدورى للضريبة ما لم تكن أكثر من (١٠٠) جنيه إسترلينى. وهذا قد وفر له كل عام زيادة دخل بدون ضريبة تصل إلى (٦٠٠٠) جنيه إسترلينى.

١ - ٤ جانيس (Janice) طالبة قد بدأت عملاً إضافياً فى مطبخ مطعم محلى حتى تكسب مالاً تحتاج إليه بشدة لإعالة نفسها. إنها سعيدة لأنها وجدت هذه الوظيفة؛ لأنه من الصعب إيجاد عمل فى حدود مسافة المشى من مكان إقامتها. ومع ذلك فالمطبخ قذر جداً وبه صراصير تجرى على جميع الأطعمة، وهى قد تعودت على ذلك. ولكن فى أحد الأيام سمعت بعض الطلاب يذكرون بأنهم قد أصيبوا بالمرض بعد الأكل فى هذا المطعم. لقد قررت جانيس ألا تقول شيئاً؛ خوفاً من فقدان وظيفتها.

نموذج الدرجات (١):

	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس	رأى مجموعتك	رأيك الشخصى
كله صحيح تماماً				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
بعض التحفظات الصغيرة				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
تحفظات جوهرية				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
ليس صحيحاً أبداً				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				

نشرة للقراءة:

استبانة المأزق الأخلاقى (٢):

التعليمات:

١ – اقرأ ملخص الحالات.

٢ – استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائح المختلفة فى المجتمع. وكيف ستنظر أنت إليها. ضع إشارة خطأ (×) فى المكان المناسب.

٣ – قارن نموذج درجاتك ببقية الأعضاء فى فريقك. ثم انظر هل يمكن الوصول إلى إجماع؟

٤ – عندما تنتهى، استبدل استبانتك مع أحد من أفراد المجموعة الأخرى. وأعد الخطوات من (١ – ٣).

٥ – أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

٢ – ١ إليزابيث (Elizabeth) عضو هيئة تدريس فى جامعة كبيرة، لديها ميزانية تنظم بها دراسة للطلاب فى الأحياء السكنية خلال إجازة نهاية الأسبوع، تتضمن هذه الميزانية مبلغاً من المال لتوفير الطعام، تقتطع إليزابيث منه بحرية لاستخداماتها الشخصية الخاصة، وقد أثر ذلك على وجبات ومشروبات الطلاب.

٢ – ٢ المدرس الأسترالى برايان (Brian) فى منصب إدارى فى قسم التعليم المدرسى بنيو ساوث ويلز (New South Wales Department of School Education) وقد قبل حقيبة جلدية غالية الثمن هديةً لعيد الميلاد من ممول الورق الذى سبق أن أعطاه عقداً كبيراً خلال العام.

٢ - ٣ بوب (Bob) سمكرى يعمل فى التركيبات والإصلاحات فى منازل العملاء لحسابه الخاص. يُدفع له غالباً بالنقد وعليه أن يقوم بعدد قليل جداً من الأعمال الورقية، ولكنه يحتاج بسبب الضريبة - إلى غرفة صغيرة فى موقف سيارته كمكتب، ويحتاج إلى ابنته المراهقة لتكون سكرتيرة له. هذه الاحتياجات تقلل فعلياً من دخله الخاضع للضريبة.

٢ - ٤ جانيس (Janice) أم تعول ثلاثة أطفال صغار، وهى محتاجة جداً إلى مكان إقامة، ولكنها وجدت أن غالبية الملاك لا يريدون أن يؤجروا منازلهم لأناس لديهم عدة أطفال. ذهبت إلى مندوب تأجير فى حى آخر مؤكدة له أنه ليس لديها أطفال وأنها قادرة على استئجار شقة بغرفتين بثمن معقول. تركت الأطفال مع أمها لعدة أيام بعد انتقالها إلى الشقة وبهدوء أحضرتهم إلى بيتهم الجديد.

نموذج الدرجات (٢):

	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس	رأى مجموعتك	رأيك الشخصى
كله صحيح تماماً				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
بعض التحفظات الصغيرة				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
تحفظات جوهرية				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
ليس صحيحاً أبداً				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				

نشرة للقراءة:

استبانة المأزق الأخلاقى (٢):

التعليمات:

١ – اقرأ ملخص الحالات.

٢ – استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائح المختلفة فى المجتمع. وكيف ستنظر أنت إليها. ضع إشارة خطأ (×) فى المكان المناسب.

٣ – قارن نموذج درجاتك مع بقية الأعضاء فى فريقك. وهل ترى أنه من الممكن الوصول إلى إجماع؟

٤ – عندما تنتهى، استبدل استبانتك مع واحد من أفراد المجموعة الأخرى. وأعد الخطوات من (١ – ٣).

٥ – أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

٣ – ١ إليزابيث (Elizabeth) عضو هيئة تدريس فى جامعة كبيرة. جمعت بعض المال من مجموعة من الطلاب لتدفعه هديةً وداعية لمدرس مغادر. تبرع كل طالب بـ (٥) جنيهات إسترلينية من ميزانيته الهزيلة، ولكن الهدية التى اشترتها إليزابيث برغم منظرها الجميل لم تكلف كما كان متوقعاً، ووجدت نفسها قادرة على إعادة مبلغ (٢) جنيه إسترلينى لكل طالب. إلا أنها لا تراهم باستمرار وغير مستعدة لإزعاج نفسها بالبحث عنهم لذلك لم تتخذ أى إجراء.

٣ - ٢ برايان (Brian) رجل أعمال إسترالى، لديه عقد لبناء مجموعة من المنازل المتجاورة. أجيزت جميع التصاميم من المجلس المحلى ولكن العمل أخذ أكثر مما كان متوقعاً، كما أضيف حديثاً للشروط التنظيمية الحاجة إلى زيادة مساحة مواقف السيارات بقدر أكبر مما كان مسموحاً به لبرايان. ذهب برايان لرؤية كاتبة القرية ليعرض عليها أحد المنازل المتجاورة للإيجار لمدة عام بدون مقابل، إذا كانت ستقدم تاريخ إنهاء المجمع لما قبل إدخال الأنظمة الجديدة.

٣ - ٣ بوب (Bob) - فى الواقع العملى - غير موظف ويتقاضى عادة المساعدة الخاصة بالبطالة. عندما يرسله ضابط التوظيف لمقابلة وظيفية يتعمد بوب أن يلبس زياً يعبر عن فقره الواضح ويقدم نفسه بطريقة سيئة لدرجة أنه لم يحصل أبداً على أى وظيفة، وفى نفس الوقت ونظراً لأنه قد تعود أن يعمل فى محل للأدوات المعدنية؛ فقد استمر فى أعمال السمكرة فى منازل الناس، وكان يتقاضى مقابل عمله نقداً ولا يعلن عن هذا الدخل لمكتب البطالة.

٣ - ٤ جانيس (Janice) طالبة تؤدى واجباتها الدراسية بشكل جيد، ولكنها قد بدأت فى عمل إضافى لكسب المال لإعالة نفسها. وقد حملها هذا فوق طاقتها لدرجة أنه لم يعد لديها وقت لإنهاء البحوث الفصلية قبل تاريخ التسليم. المحاضر صارم ولا يقبل أى بحث متأخر، لهذا صورت جانيس بحثاً كان قد كتبه صديق لها لدرس آخر وسلمته وكأنه من عملها.

نموذج الدرجات (٣):

	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس	رأى مجموعتك	رأيك الشخصى
كله صحيح تماماً				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
بعض التحفظات الصغيرة				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
تحفظات جوهرية				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				
ليس صحيحاً أبداً				
١ – ١				
١ – ٢				
١ – ٣				
١ – ٤				

نشرة للقراءة:

استبانة المأزق الأخلاقى (٤):

التعليمات:

١ – اقرأ ملخص الحالات.

٢ – استخدم نموذج الدرجات لتصحيح إجاباتك الفردية. بافتراض أنك قد سئلت، كيف تعتقد أنه سينظر إلى السلوكيات المشروحة من قبل الشرائح المختلفة فى المجتمع. وكيف ستنظر أنت إليها. ضع إشارة خطأ (×) فى المكان المناسب.

٣ – قارن نموذج درجاتك ببقية الأعضاء فى فريقك. وهل ترى أنه يمكن الوصول لإجماع.

٤ – عندما تنتهى، استبدل استبانتك مع واحد من أفراد المجموعة الأخرى. وأعد الخطوات من (١ – ٣).

٥ – أعد الخطوة (٤) حتى تجيب على جميع الاستبانات الأربع.

خلاصة الحالات:

٤ – ١ إليزابيث (Elizabeth) عضو أكاديمى فى معهد تدريب معتبر وغالى الثمن لتدريب المديرين القدماء. يقيم المعهد بإنتظام حفلات استقبال للمجموعات القادمة من المديرين، وحفلات تخرج ومناسبات أخرى. يكون الطعام والشراب دائماً ممتاز، لقد تعودت إليزابيث أن تحضر كل مناسبة سواء شارك طلابها أو لم يشاركوا.

٤ – ٢ دعا رجل الأعمال الأسترالى برايان (Brian) ضابط بوليس رياضيًا جداً وخجولاً؛ ليكون عضو ضيافة فى أسبوع تدريب شركته فى الجبال خارج الحدود، يشتمل هذا الأسبوع على التزلج، وتسلق الجبال، وأنشطة ترفيهية

أخرى. خلال ذلك الأسبوع ذكر برايان مصادفة أنه قد حجز بسبب السرعة فى اليوم الماضى؛ ولهذا فهو قلق بشأن ذلك لأنه قد يقع فى خطر فقدان رخصة القيادة الخاصة به.

٤ - ٣ بوب (Bob) مساعد لاعب غولف فى نادى الغولف المحلى الذى يرعى من قبل لاعبى الغولف الأغنياء جداً. يتسلم بوب باستمرار بقشيشاً كثيراً، ويصرح بجزء منه فقط فى عائد ضريبة دخله.

٤ - ٤ جانيس (Janice) طالبة قد ذهبت فى نزهة بين الأشجار مع مجموعة من الأصدقاء، وعندما توقفوا للغداء أشعل أحدهم ناراً لغلى ماء الشاى، لاحظت جانيس لوحة إعلانات كبيرة مكتوب عليها «إشعال النار فى الأشجار مخاطرة كبيرة، لا يسمح بإشعال النار» ولكنها لم ترغب فى إزعاج أصدقائها، وخاصة أنهم لم يقولوا شيئاً، لذلك لم تقل هى أيضاً أى شيء.

نموذج الدرجات (٤):

	غالبية رجال الأعمال	غالبية الأعضاء من عامة الناس	رأى مجموعتك	رأيك الشخصى
كله صحيح تماماً				
١ - ١				
١ - ٢				
١ - ٣				
١ - ٤				
بعض التحفظات الصغيرة				
١ - ١				
١ - ٢				
١ - ٣				
١ - ٤				
تحفظات جوهرية				
١ - ١				
١ - ٢				
١ - ٣				
١ - ٤				
ليس صحيحاً أبداً				
١ - ١				
١ - ٢				
١ - ٣				
١ - ٤				

(٦٢) العميل (الزبون) الصعب:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

البحث عن أفكار بارعة لكيفية إدارة العملاء الصعبين.

حجم المجموعة:

لا يقل عن (١٥) ويمكن أن يصل إلى أى عدد.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات بالإضافة إلى عدد (٢) لوحة بيضاء مع مساحات ومجموعة جيدة من الاقلام لكل شخص.

الإجراءات:

١ – وضح أن هذا تمرين سيجعل كل شخص فى إطار فكرى ابتكارى يستطيع معه أن يبدأ المقرر الحلقة الدراسية أو المؤتمر أو ما إلى ذلك. أنت ستسأل ثلاثة أسئلة، والكتاب سيسجلون كل ما يستطيعون من الإجابات فى ثلاث دقائق لكل سؤال. (لاحظ أنك لست ملزماً باستخدم الأسئلة التى اقترحناها، ولك مطلق الحرية فى التفكير فى أسئلتك الخاصة).

٢ – اطلب ستة متطوعين ليكونوا كتاباً. إنك تحتاج إلى أناس يستطيعون الكتابة بسرعة ووضوح فى اللوحات البيضاء. ثم أطلب ثلاثة متطوعين آخرين ليكونوا رؤساء تحرير ويقومون بتوجيه الإجابات لكل كاتب بالدور لتجنب التكرار فى التسجيلات.

٣ – اطلب من الكاتبين الأولين أن يقفا بجانب لوحات الحائط البيضاء الخاصة بكل

منهم. تأكد أن لديهم أقلامًا كافية فى حالة أن أحدها جف. اطلب من رئيس التحرير الأول أن يقف بينهما مواجهاً للجمهور وجاهزًا لتوجيه إجابة واحدة بالدور لكل واحد من الكتاب للتسجيل. عندما تتم هذه الترتيبات، اطرح السؤال الأول للجمهور عامة. لا تنزعج إذا كانت الإجابات بطيئة الظهور فى البداية. سيعرف الجمهور الفكرة قريباً. احسب (٣) دقائق بساعتك اليدوية، أو وقّت على ساعة الحائط.

٤ - بعد (٣) دقائق اطلب التوقف واسمح بثلاث دقائق إضافية لمناقشة عامة للأفكار المسجلة على اللوحات.

٥ - اطلب من الآخرين التصفيق للكتاب ورئيس التحرير، وتأكد أنهم قد مسحوا لوحاتهم، زودهم بأقلام أكثر إذا لزم الأمر، واطلب من كاتبين آخرين ورئيس تحرير ثانٍ أن يستعدوا لإعادة العملية.

٦ - اطرح السؤال الثانى، اسمح بثلاث دقائق للإجابات وأعد الخطوتين رقم (٤، ٥) مرة أخرى. ثم اطرح السؤال الثالث وأعد الخطوتين رقم (٤، ٥) مرة أخرى.

التقويم:

هل استجاب الجمهور بأفكار مبتكرة؟

الاختتام:

ما هى الأفكار التى يعتقد المشاركون فى أنها أفضل الابتكارات؟

أسئلة العميل الصعب:

١ - ماذا تفعل عندما يكون العميل بطيئاً فى الدفع؟

٢ - كيف تسرق عميلاً من منافس؟

٣ - متى تخفض سعرك؟

(٦٣) الغفلة والتغاضى عنها:

الزمن المطلوب:

ساعة تقريباً.

الهدف:

للتدريب على تصحيح الأخطاء الإدارية.

حجم المجموعة:

قرابة (٦ - ٢٤) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل. مع تجهيز نسخة من كل دور لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - قسم المجموعة إلى فرق زوجية (أ) و (ب)، أو مضاعفات (أ) و (ب) إذا كانت المجموعة كبيرة. لا يهم أن يكون الأشخاص أكثر فى أحد الفرق من الفرقة الأخرى، ومع ذلك حاول أن تحافظ على تساوى الأعداد بين الفرق بقدر الإمكان.

٢ - وزع الدور (أ) على الفرق (أ)، والدور (ب) على الفرق (ب). ثم اطلب منهم أن يقرأوها ويناقشونها فيها بينهم وبين أنفسهم، واطلب منهم أن يجربوا بعض الطرق للتعامل مع الحالة.

٣ - بعد (١٥) دقيقة تقريباً اطلب من متطوع واحد من المجموعة (أ) ومتطوع آخر من المجموعة (ب) الحضور إلى مقدمة الغرفة لتأدية أدوارهما، أما البقية فيكونون مراقبين. إذا كان لديك أكثر من مجموعة واحدة من (أ) و (ب) فيجب عليك أن تختار مجموعتين بشكل عشوائى، وإذا كان هناك وقت يمكنك أن تعطى لكل مجموعة محاولة.

التقويم:

ماذا حدث ؟ كيف أنهى الفريقان (أ) و (ب) اختلافهما (إذا كانا قد فعلا) ؟ ما نوع التنازلات التى قدمها الفريق (ب) ليكسب ؟ ما هو الإجراء الذى قرر فى النهاية من قبل كلا الفريقين.

الاختتام:

اختتم بنقاش قصير حول «حفظ ماء الوجه» وأساليب التعامل مع نتائج أخطاء البعض بشكل عام.

نشرة للقراءة:

الدور (أ):

منذ ستة أشهر مضت بدأت العمل ضابطاً تدريب لمعهد يقدم مواد تدريبية عن مزج الثقافات لرجال الأعمال وموظفى الدولة. عملك كان جيداً وتعتبر شخصاً مثاليًا ومساعداً للآخرين، ولكن ليس لديك مبادرة كافية للعمل بمفردك.

سمعت من الإشاعات بأن هناك تقليصاً فى الميزانية قريباً، وخفت أن تفقد عملك ما لم تثبت نفسك بالمبادرة الشخصية. وكنت قد صممت غرفة (ورشة) عمل ووافق مدير التدريب على تقديمها، رغم أن تكلفة المشاركين ستكون أكثر من المعتاد.

هذا يعنى أن الإعلان الفعال والترويج لورشة العمل سيكون الحاسم فى نجاحها. ولكن اليوم عندما تسلمت صورة من مطوية الإعلانات الفصلية لجميع برامج الشركة وجدت أنه لم يرد ذكر لورشة عملك.

ذهبت لرؤية المحرر المسئول عن طباعة المطوية. هذا الشخص قد بدأ العمل فى الشركة من منذ ما يقرب من خمس سنوات وهو أكبر منك سناً، ولكن كلاكما يلعب فى نفس فريق كرة القدم ومنسجمان مع بعضكما جيداً.

الدور (ب):

أنت مدير التحرير فى معهد يقدم مواد تدريبية عن تبادل الثقافات لرجال الأعمال وموظفى الدولة. إنك تعمل فى هذه الشركة منذ خمس سنوات.

إحدى مسئولياتك أن تعد وترسل كل ثلاثة أشهر مطوية المعهد التى تسرد جميع برامجه. وقد أرسلت المطوية الأخيرة اليوم، وهى تغطى الأشهر الثلاثة القادمة.

بقراءة هذه النسخة مرة أخرى لاحظت فجاءة أنها قد أغفلت الإعلان عن ورشة عمل ستقدم فى الشهر القادم من قبل ضابط تدريب جديد إلى حد ما. هذا الشخص قد بدأ العمل فى الشركة منذ قرابة ستة أشهر وأصغر منك سناً. ولكنكما تلعبان فى نفس فريق كرة القدم ومنسجمان مع بعضكما جيداً.

إن المعهد يخطط حقيقة لتخفيض الميزانية، وقد يكون عمل ضابط التدريب فى خطر إذا لم يحظَ هذا البرنامج بحضور جيد.

ومن الجانب الآخر، أنت قد قمت بعدد من الأخطاء الحقيقية فى وقت سابق من هذا العام وإذا وصل خبر هذا الخطأ الأخير لآذان مدير الشركة، فقد تطرد أنت نفسك من العمل.

الفصل الرابع عشر
أنشطة التدريب الإداري

(٦٤) شركة أبلايد ميتلز (Applied Metals):

الزمن المطلوب:

نصف ساعة تقريباً.

الهدف:

التدرب على تنظيم أولويات الميزانية .

حجم المجموعة:

العدد مناسب يبدأ من (٣) أشخاص تقريباً.

البيئة:

غرفة الفصل، أو غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات.

الإجراءات:

١ - قم بتشكيل مجموعات صغيرة واطلب من كل مجموعة أن تتفق على ميزانية سنوية لقسم الهندسة فى شركة إنشاءات متوسطة الحجم هى شركة أبلايد ميتلز (Applied Metals)، يجب أن تتضمن الميزانية رواتب ثلاثة مهندسين (نفس المبلغ لكل واحد منهم) ومشرف واحد، وموظفين مساعدين، وأى شىء آخر تحرص المجموعة على التفكير فيه، إن الاقتراحات قد تكون: سفراً، مستلزمات مكتبية، مصاريف رئيسية، وخلافها. أكد أن هذه الميزانية ليست واقعية وأنها يمكن أن تكون خيالية حسب رغبة المشاركين، والمطلوب هو الخطوط العريضة

فقط. أعط كل مجموعة مدة (١٠) دقائق لعمل وكتابة ميزانيتها. لا يهم أن تأتى جميع الفرق بميزانيات مختلفة فهم يعملون بشكل منفصل فى هذا التمرين.

٢ - وزع مذكرة المكتب الرئيسى (نسخة لكل فريق)، وأعط جميع الفرق (١٠ إلى ١٥) دقيقة أخرى لتعديل ميزانياتهم الخاصة.

٣ - ادع إلى مناقشة عامة للنتائج.

التقويم:

كيف استطاعت جميع الفرق إيجاد راتب الآنسة هاى تاور (Hightower)؟ هل رفض أى فريق إيجاده؟ ما هى أولويات كل مجموعة؟ وعلى سبيل المثال: هل اقتصدت بعض الفرق بأن تخلصت من أحد المهندسين المستجدين لتجد مكاناً للآنسة هاى تاور؟ أم هل قلصوا فى النفقات الرئيسية، أو أى من الأدوات بدلاً من جعل الناس يتركون العمل فى الشركة؟

الاختتام:

حاول الاستفادة من معلومات وخبرات المجموعة لمناقشة ما قد يحدث فى مثل هذه الظروف فى الحياة الواقعية.

نشرة للقراءة:

مذكرة من المكتب الرئيسى:

إلى: قسم الهندسة.

من: المدير العام.

لقد اقترح مدير التوظيف أن نقدم عقد عمل للانسة هاريت هاى تاور (Harriet Hightower)، وهى مهندسة شابة، طموح ومتمكنة جداً، لقد قدمت طلباً

للعمل لدينا ولدى منافستنا الكبرى شركة الفولاذ (Steel Incorported) وقد قبلنا نحن وشركة الفولاذ طلبها، ولكن راتب شركة الفولاذ أكثر من راتبنا، نحن قد عرضنا عليها نفس الراتب الذى يعطى لجميع مهندسينا الحاليين.

من ناحية ثانية اتضح أن الآنسة هاى تاور قد سمعت من خلال الإشاعات أن لدينا بيئة عمل متعاونة ونظام مكافآت جذابًا يعتمد على الأداء. وقد قالت لمدير التوظيف إننا لو أضفنا مبلغ (١٠٪) زيادة لعرضنا فإنها تفضل العمل فى شركتنا. وإذا لم يتحقق لها ذلك فإنها ستتركنا.

فى الواقع نحن نحتاج للآنسة هاى تاور ليس فقط لكفاءاتها ولأوراق اعتمادها التى تصنفها من الدرجة الأولى، ولكن لكونها امرأة فإنها ستساعدنا فى كسب سمعة خاصة بإتاحة فرص توظيف متعادلة وتأثير إيجابى لدى الآخرين. إن عميلنا المربح كثيراً فى المستقبل القريب قد يكون «وكالة تكافؤ فرص التوظيف» (Equal Employ-ment Opportunity Commission) (والتى كما تعلمون تعتزم أن تعقد اتفاقيات عقود جديدة ليتم اعتمادها). من المؤكد أنه من مصلحتنا أن نضع امرأة مهندسة فى الوظيفة، ومن غير مصلحتنا أن تذهب إلى شركة الفولاذ وتكون منافسة لنا.

أنا أدرك أن ميزانيتكم قد تكون مضغوطة باضطراركم إلى إيجاد راتب للآنسة هاى تاور، ولكن إذا استطعتم إدارة ميزانيتكم هذا العام أنا أعدكم أن أعطى الأولوية الأولى لزيادة ميزانياتكم بعد ذلك لتشمل على الأقل راتبها.

شكراً لتعاونكم فى هذه المسألة.

(٦٥) الوقت المرن:

الزمن المطلوب:

نصف ساعة تقريباً.

الهدف:

إعطاء تطبيق عن شكاوى الموظفين فى الإدارة التعاونية.

حجم المجموعة:

أى عدد يمكن إدارته من (٤) أشخاص فما فوق.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز الغرفة على دائرى، وتجهيز نسخة من النص لكل شخص.

الإجراءات:

١ - أعط كل شخص نسخة من النص وبعض الدقائق لقراءتها، وأجب على أى أسئلة لتوضيح أى التباسات.

٢ - قسم الفصل إلى مجموعتين (من ٤، أو ٦، أو ٨ وهكذا حسب حجم الفصل)، ومن المفترض أن يكون هناك مضاعفات لمجموعتين، وعلى الأقل هناك اثنان فى كل مجموعة.

٣ - صنِّف كل مجموعة (أو زوج من المجموعات إذا كنت تعمل مع المضاعفات) مثل (ب) و (ج) على التوالى، واحدة لتناقش الخلاصات التى قد تستخدم من قبل الـ (ب)، والأخرى لخلاصات الـ (ج). إذا كنت تعمل مع عدد قليل أو لديك

مشاركون واثقون من أنفسهم أو الاثنان معًا، فقد تفضل أن تكون أدوار الـ (ب) والـ (ج) فردية وليست جماعية. من خلال خبرتنا يتضح أن النقاش سيكون مفيداً أكثر بتجمع الـ (ب) و الـ (ج)، ولكن بدون شك هذا يعتمد على الظروف. وقد رجعنا فى كل الأحوال إلى الأدوار الجماعية بغرض شرح هذا النشاط.

٤ - أحضر الـ (ب) والـ (ج) مع بعضهم. إذا كنت تعمل مع مجموعات مضاعفة، تعامل مع فريق واحد من الـ (ب) وفريق واحد من الـ (ج) فى كل مرة. اطلب من كلا الفريقين أن يشاركا فى نقاش عام للنص متحدثين عن أدوارهما الجماعية. المجموعات الزوجية المتبقية من الـ (ب) والـ (ج) (إذا كان هناك أى منها) يجب أن تنتظر دورها، وتمثل دور المراقبين فى نفس الوقت.

التقويم:

ما هى الكيفية التى يعتقد المشاركون أن المشرفين يتناقشونها فيما بينهم فى الحياة الواقعية ؟ من خبرات الناس هل يعمد المشرفون أن يكونوا متعاونين أم متنافسين ؟

ما هى إيجابيات التعاون بين المشرفين؟ وما هى السلبيات؟ هل سأل أى من مجموعة الـ (ب) مجموعة الـ (ج) عن الحاجة الظاهرة إلى اشتراط إشراف متواصل على العمال الذين تحت إشراف المجموعة (ج)؟ لماذا لا تتضاعف المهارة أو يتم تدريب العمال فى بعض الأحوال، حتى تكون حاجتهم إلى الإشراف أقل.

هل طرح أى شخص سؤالاً عن التسلسل الهرمى؟ فمثلاً، فى الحياة الواقعية، قد تبدو محاولة أحد العمال أن يجعل أحد المشرفين يتعاون مع الآخر وكأنها تظلم إلى أحدهما بالصعود على رأس الآخر؟ إذا لم تذكر هذه المشكلة لأى أحد فقد ترغب أن تطرحها أنت بنفسك.

الاختتام:

ما هى الفكرة العامة من الوقت المرن؟ اسأل المشاركين إذا كان هذا الموضوع لم يناقش، ما هى البدائل التى يمكن أن يفكروا فيها للوقت المرن. اسألهم من هو أكثر المستفيدين من الوقت المرن لساعات العمل (هل هى المرأة بوصفها مركزًا لعناية الطفل وتدبير المنزل، أم العمال الذين يعملون بالدوام الجزئى، أم العمال الذين لديهم مقررات دراسية)؟ هل يُعدُّ الوقت المرن جزءًا من القضية الخاصة بالتفرقة فى مكان العمل؟

نشرة للقراءة:

نص الوقت المرن:

١ – أصبحت (أ) معتادة على ساعات عمل مرنة فى قسم يشرف عليه (ب)، المشرف (ب) لطيف والعمال مقتنعون جداً بالتنظيم.

٢ – نقلت (أ) إلى قسم آخر، حيث لا يوجد تنظيمات مرنة للوقت الآن يشرف عليها (ج). طلبت (أ) من (ج) السماح بساعات عمل مرنة فى القسم.

٣ – اعترض (ج) على طلب (أ) الآن. (ج) لا يرغب فى الوقت المرن، ولأن جميع المهام فى قسمه تستلزم إشرافاً مباشراً، وهذا غير ممكن تحت ساعات عمل مرنة خاصة وأنه ليس لدى (ج) بديل.

٤ – لم تقبل (أ) رفض (ج)، وذهبت إلى مشرفها السابق (ب)، وطلبت منه أن يتوسط مع (ج).

٥ – ذهب (ب) لرؤية (ج)، وتحدثا عن إيجابيات وسلبيات الوقت المرن.

(٦٦) الغداء فى النادي:

الزمن المطلوب:

يمكن أن تكون المدة المحدودة (٣٠) دقيقة على الأقل، مع أن هذا النشاط عملياً يمكن أى يستمر لفترة أطول، خاصة أنه يثير مناقشة ممتعة دائماً.

الهدف:

- التعرف على السلوك الدفاعى فى سباق القوة السياسية.
- تمييز ألعاب القوة عن النتائج الحقيقية للسلطة والضبط.

حجم المجموعة:

مكون من قرابة (٥ - ٢٥) شخصاً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع تجهيز نسخة من النص لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - أعلن الهدف من النشاط وادع إلى نقاش قصير للعبارة (كرامة مكتب الواحد منا)، مثلاً فى القوات المسلحة، الضباط يميزون عن بقية الرجال بالملابس النظامية، وبشارات الرتب، وقوانين السلوك التى تعتمد على الرتبة. كيف يمكن التمييز بين المستجدين القدماء من المديرين فى محيطات العمل الخاصة والحكومية.

٢ - وزع نسخاً من النص واطلب من الحاضرين أن يناقشوه فى مجموعات صغيرة. ثم اطلب من متطوعين أن يحضرا إلى مقدمة الغرفة وأن يرتجلا حواراً بالاعتماد على الحالة المعطاة. ثم اثنان آخران، وهكذا حتى ينتهى الوقت.

التقويم:

ما هى الأولويات التى شجعت لاعبى الأدوار ؟ هل قصد سايم (Sim) فى بعض المراحل أن يذل يورى (Uri) متعمداً (يحاول بعض علماء النفس أن يبرهنوا على أننا ننسى الأشياء التى نريد أن ننساها فقط)، هل يشعر يورى بأنه قد أهين؟ ما هى الإجراءات التى تبناها كل من سايم ويورى لحفظ ماء وجوههم؟ وهل يشعر أى واحد منهما بالحاجة إلى حفظ ماء وجهه؟ إذا كان كذلك، فأيهما؟

لتثبت امتلاكك للقوة، من المهم أن تنتزع قوة الآخرين ؟

الاختتام:

يقترح على المشاركين أن يقرؤوا العمل الكلاسيكى لماكيافيللى (Machiavelli) بعنوان الأمير (The Prince).

نشرة للقراءة:

نص «غداء فى النادى»:

إن "سايم" (Sim) شاب لامع فى وظيفة تنفيذية، يترقى فى الشركة بسرعة. وعندما تم التعاقد مع "سم" كان يراقب من قبل "يورى" (Uri) «اليد الخبير» وقد استفاد "سايم" كثيراً جداً من معلومات وخبرات يوري. الآن وبعد سنتين استدارت عجلة القدر وأصبح سم أعلى منصباً من يورى، الذى ركدت قدراته بعد بداية متألقة. لم يعودا يريان بعضهما كثيراً فى الوقت الحاضر، ولكن فى اليوم السابق دعا "سايم" يورى للغداء فى «النادى الملكى الدولى» الذى لم يتمكن "يورى" أبداً من أن يكون عضواً به.

تم تحديد الموعد الساعة (١٢) ظهراً فى النادى الذى يبعد عن المكتب ما يقرب من (١٥) دقيقة قطعًا بالسيارة إلى النادى. كان سايم مع الأسف مشغولاً كالعادة على الهاتف ونسى تماماً موعد الغداء حتى الساعة (٤٥: ١٢)، وعندها أخذ "سايم" يفكر

بسرعة فيما يفعله. فى الوقت نفسه وصل يورى إلى النادى فى الساعة (١١,٥٥) قبل الظهر واضطر للانتظار فى منطقة الاستقبال لأنه لا يسمح إلا للأعضاء فقط بالصعود.
عند الساعة (١٢:٣٠) تابع يورى مع موظف الاستقبال إن كان هناك أى رسائل من سايم. احتار يورى فيما يفعل. المقاعد فى الاستقبال غير مريحة كثيراً - مع أنها تبدو غالية الثمن: هل على يورى أن ينتظر بدون تحديد؟ إذا كان كذلك، ماذا سيقول يورى لسم عندما يحضر، إن حضر؟ أم أن على "يورى" أن يقف بكرامته ويذهب ؟

(٦٧) البيانات القيِّمة:

الزمن المطلوب:

قرابة (٣٠) دقيقة.

الهدف:

- اكتشاف بعض الأسباب التى تجعل الموظفين لا يشعرون بالارتياح فى منظماتهم ويرغبون فى تركها.
- لتوفير المعلومات التى تساعد القوى العاملة على التخطيط. ويمكن أن تكون مقابلات ترك العمل أدوات قيمة لهذه العملية؛ لأن الناس عندما يعلمون أنهم سيتركون العمل فإنه يحتمل أن يكونون صريحين أكثر فى تحديد أسباب تركهم للعمل. إن التغذية الراجعة التى يقدمونها قد تساعد الذين يخططون لإدارة الموارد البشرية فى إيجاد وسيلة مناسبة للمواءمة بين أنظمة التعاقد والتوجيه ونظام المكافأة ونوع الشخص الذى يحتاجون إليه للوظيفة.

حجم المجموعة:

إذا استخدمت الاستبانة التى فى الصفحات (٣٧٦ - ٣٧٩) جزءًا من مقابلة ترك

العمل، فإنه يحتمل حسب التعريف أن تقدم لشخص واحد أو على الأكثر لاثنين أو ثلاثة فى نفس الوقت. يعتبر هذا النشاط من ناحية أخرى نشاطاً إيجابياً كجلسة تدريبية جماعية، على أى حال يمكن مشاركة أى عدد من الناس تستطيع إدارته، وإذا لزم الأمر يمكن تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة.

البيئة:

غرفة يستطيع أفراد العينة الجلوس فيها والكتابة قدر راحتهم.

الإجراءات:

اشرح الأسباب التى دعتك لطلب إكمال الاستبانة من المبحوثين واطلب تعاونهم. امنحهم الوقت الكافى الذى يحتاجون إليه لاكمال الاستبانة واشكرهم على الوقت الذى أمضوه لاستكمالها.

التقويم:

هل تطابقت درجات المستجيبين مع ما تعرفه عن احتياجات المنظمة من القوى العاملة ؟ مثلاً هل يذكر المستجيبون زيادة عدد الشخصيات الفردية فى منظمة تؤمن بفريق العمل الجيد؟ أو ربما يذكر المستجيبون ارتفاعاً فى الحاجة إلى السلطة، وربما يتركون العمل لأنه فى الواقع لم يُعطِ فرصًا كافية للترقى.

فى هذه الحالة لربما يمكن توسيع نطاق العمل ليتوفر لهذا الشخص استقلالية وتحكماً أكثر مما قد يشبع حاجته إلى السلطة مؤقتاً على الأقل، حتى تظهر فرصاً جديدة للترقي.

الاختتام:

إنه من المؤسف أن يترك الشركة موظف كفء. ولذلك فإن جميع المعلومات التى تستطيع جمعها عن الطريقة التى يشعر بها الناس تجاه مكان عملهم قد تكون ذات

قيمة فى التخطيط لاكتساب الموظفين والاحتفاظ بالذين يرغبون فى مواصلة العمل منهم. حتى وإن لم تكن تلك المعلومات ذات فائدة مباشرة لإقناع الشخص بالبقاء فإن استجاباتهم يمكن أن تنبهك لسلبيات التوظيف التى قد لا تكون مدركاً لها، أو التى قد أهملت خطورتها فى وقت سابق، ولكن تستطيع الآن التخطيط للتخفيف منها.

حساب درجات الاستفتاء:

يفترض نظام حساب الدرجات لهذه الاستفتاء وجود خمسة توجهات لسلوك الافراد هى: الانتماء، السلطة، العمل، الانفرادية، التأمل.

الانتماء:

إن الأفراد فى هذا التصنيف لديهم حاجة ماسة إلى "الانتماء". لهذا فهم يشعرون بالارتياح فى البيئات التى يعملون فيها مع زملاء متجانسين يشتركون معهم فى مجموعة من المعتقدات والقيم، مع توقع أن المدير سيهتم بهم جميعاً. غالباً ما تكون المؤسسات التى تحقق مثل هذه المعايير (المقاييس) مؤسسات تجارية عائلية صغيرة، أو شركات تصنيع ضخمة مقاومة للتغيير، أو أقسام الحكومة الاتحادية (الفدرالية) والمحلية. غالباً ما يكون الموظفين الذين لديهم انتماء غير سعداء بالتنافس، ففى شركات الصناعات المتنافسة الحديثة يكون الولاء الوحيد الذى يتوقعه مديروهم هو أن يعملوا بمفردهم، وأن يتخذوا قرارات غير شخصية (مثلاً عند شراء وبيع الأسهم فى سوق الأسهم)، حيث تتحقق أرباح كبيرة وتقر وفقاً للمعتقدات الأخلاقية الأكثر عملية فحسب.

إن المستجيبين الذين لديهم انتماء يتوقع أن يسجلوا ارتفاعاً فى البنود ١، ٣ أ، ٤، ٥ أ، ٦، ٧ أ، ٨، ٩، ١٠ أ، ١١ أ، ١٢، ١٣ أ، ١٤ أ، ١٥، ١٦، ١٧ أ، ١٨، ١٩، ٢٠ أ، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥ .

السلطة:

من غير المحتمل أن يتأقلم الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية إلى السيطرة بشكل جيد فى بيئة عمل تتسم بالمساواة، حيث إن لعمل الفريق قيمة كبرى، إذ ينصب التركيز على الإجماع والانسجام. فهم يعمدون للدخول أكثر فى بيئات تنافسية حيث تكافأ الإنجازات الشخصية مباشرة، بمناصب قيادية أو علاوات مالية، مثلاً: ففى منظمات كالجامعة حيث يوجد نظام صارم للسلطة حيث يستطيعون أن يناقشوا أوضاعهم لتسلق السلم الوظيفى بدرجات متزايدة من القوة.

إن الأشخاص الذين يرغبون فى السلطة يحتمل أن يسجلوا ارتفاعاً فى قيم الاستفتاء فى البنود ١ أ، ٢، ٣، ٤ أ، ٥ أ، ٦ أ، ٧ أ، ٨، ٩ أ، ١٠، ١١ أ، ١٢ أ، ١٣، ١٤أ، ١٥ أ، ١٦ أ، ١٧، ١٨، ١٩ أ، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤ أ، ٢٥.

لاحظ أن الأسئلة ٤، ٤ أ، ٥، ٥ أ تشير إلى الأنظمة الطبقية ودور التسلسل الهرمى للسلطة فى المجتمعات ذات البيئة الطبقية الصارمة، حيث الأفراد الذين يتوقعون السلطة لم يولدوا لها بعد؛ لأنهم محرومون بسبب الأنظمة الطبقية، ولهذا فإنهم يفضلون عدم وجود نظام طبقي، ويفضلون عدم التساوى فى توزيع الأدوار لتكون معتمدة على معايير غير المولد والسلالة (كالتعليم مثلاً)؛ مما يتيح فرصاً أكبر لكسب السلطة.

العمل:

يحتاج الأفراد ذوو العقلية العملية إلى بيئة عمل محفزة - بالرغم من أن التنافس غير ضرورى - حيث تنشأ عادة أنواع كثيرة من المشكلات غير المتوقعة التى تحتاج إلى حل سريع وبتفكير مرن يعتمد على المعلومات والخبرات: فالأفراد فى المرآب (الكراج) الذى يخدم سيارات السباق ينمون فى وسط يتعين فيه الوفاء بالحدود الزمنية القصوى تحت ظروف مختلفة، والنجاح يقاس فى الحقيقة بلغة الجودة والإنتاجية

والمكافآت المادية لإنجاز المهمة. إن مثل هذه البيئات قد تشمل الصحافة، والملاحة الجوية، أو المراسل الذى يعمل فى كازينو، أو فى مجال السمسرة الاستثمارية، فالأفراد الذين يحبون أن يكونوا حيث يكون العمل لا يحتمل أن يشعروا بالاطمئنان فى منظمات يتسم عملها بالبطء مثل معاهد الأبحاث؛ إذ تتراكم البيانات بشكل هادىء وتأخذ النتائج المتوقعة وقتاً طويلاً والتغذية الراجعة الصريحة للإنجاز الشخصى قليلة.

من المرجح فى قيم الاستفتاء أن يحصل المستجيبون ذوو العقلية العملية على نقاط عالية فى البنود ٢، ٩ أ، ١٠، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥ أ، ١٦، ١٧، ١٨، ٢٠ أ، ٢٢، ٢٣، ٢٤، ٢٥.

الانفرادية:

إن الأفراد الذين تظهر عليهم نزعة الانفرادية بدرجة عالية ليسوا بالضرورة أفراداً تنافسيين أو ذوى عقلية عملية. ولكنهم يفضلون أداء العمل بطريقتهم ويمكن أن يفهموا على أنهم عنيدون وحتى معوقون للعمل. فهم يهتمون بالتفاصيل ويعدون خططاً دقيقة ويمكن أن يصبحوا سريعى الامتعاض وحتى عدوانيين إذا أحبطت خططهم. كما أنهم يميلون إلى أن يكونوا مفكرين، لا يتسمون بالمرونة نسبياً. ولكنهم أقوياء فى إدارة الجودة. إن الناس الذين يتمتعون بهذه السمات يعملون بارتياح فى بيئات عمل كقسم السجلات حيث تكون السياسات والقوانين قاطعة وجافة، وحيث تقاس الجودة حسب الهدف ومقاييس ومعايير الكفاءة المقبولة، وحيث يكون للتخطيط قيمة عظيمة والتغيير بطىء الوتيرة. ولا يحتمل أن يكونوا سعداء فى بيئات التغيير التلقائى السريع حيث تسود قاعدة: «العميل دائماً على حق»، مثل بائع التجزئة فى برامج الحاسب الآلى الذى يحتاج إلى القدرة على التكيف مع قوى السوق.

فى قيم الاستفتاء من المحتمل أن يحققوا نقاطاً عالية فى البنود ١، ٢، ٤، ٥ أ، ٦ أ، ٧، ٨ أ، ٩ أ، ١٠ أ، ١١ أ، ١٢ أ، ١٣ أ، ١٤ أ، ١٥، ١٦ أ، ١٧، ١٨، ١٩ أ، ٢٠، ٢١ أ، ٢٢ أ، ٢٣، ٢٤ أ، ٢٥ أ.

التأمل:

يفضل التأمليون حلالو المشاكل العمل فى بيئات تشجع الابتكار والتجريب كشركات التصميم، وقد يصابون بالتشويش فى وسط عمل يتطلب منهم الانخراط فى حالة اتفاق أو إجماع كبيع الممتلكات أو السيارات المستعملة مثلاً. وهم يبذلون أفضل ما لديهم من عمل عندما يطلب منهم التفكير فى طرق بديلة لأداء العمل مثل برمجة الحاسب الآلى.

فالموظفون التأمليون قد يحققون نقاطاً عالية فى قيم الاستفتاء فى البنود ١، ٢، ٣، ٤ أ، ٥، ٦، ٧، ٨، ٩، ١٠ أ، ١١ أ، ١٢، ١٣، ١٤ أ، ١٥، ١٦، ١٧ أ، ١٨، ١٩ أ، ٢٠ أ، ٢١ أ، ٢٢، ٢٣، ٢٤ أ، ٢٥ أ.

نشرة للقراءة:

استبانة القيم:

١ - أنا أتشابه مع المجموعة التى أعمل معها.   ١أ - أنا أرى نفسى كفرد.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

٢ - التفكير أكثر أهمية من العمل.   ٢أ - العمل أكثر أهمية من التفكير.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

٣ - أنا أنمو مع المنافسة.   ٣أ - أنا أقدر التعاون.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

٤ - أنا أشعر بالارتياح كجزء من نظام طبقى.   ٤أ - أنا لا أؤمن بالأنظمة الطبقية.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

٥ – أنا أؤمن بالمساواة فى العلاقات بين الأدوار.

٥أ – أنا أؤمن بالتسلسل الهرمي لعلاقات الأدوار.

٣ ٢ ١ ٠ ١ ٢ ٣

٦ – أنا أفضل أن أخسر نقاشاً على أن أخسر صديقاً.

٦أ – أنا أفضل أن أخسر صديقاً على أن أخسر نقاشاً.

٣ ٢ ١ ٠ ١ ٢ ٣

٧ – أنا أقدر استقلالي.

٧أ – أنا أعتمد على الآخرين والآخرون يعتمدون عليَّ.

٣ ٢ ١ ٠ ١ ٢ ٣

٨ – أنا متأثر إلى حد بعيد بعائلتي تأثيرًا كبيرًا على شخصي.

٨أ – لعائلتى المباشرة (أسرتي)

٣ ٢ ١ ٠ ١ ٢ ٣

٩ – يجب الاستمتاع بالوقت.

٩أ – يجب إدارة الوقت.

٣ ٢ ١ ٠ ١ ٢ ٣

١٠ – التعليم نظام نتعلم من خلاله تذكر المبادئ والممارسات عند الحاجة.

١٠أ – التعليم هو عملية اكتساب الخبرة والمناقشة وحل المشكلات.

٣ ٢ ١ ٠ ١ ٢ ٣

١١ – أنا أواجه الآخرين مباشرة.

١١أ – أنا أميل إلى عدم المباشرة فى مواجهاتى مع الآخرين.

٣ ٢ ١ ٠ ١ ٢ ٣

١٢ - البشر فى انسجام مع الطبيعة. ١٢أ - يجب السيطرة على الطبيعة.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

١٣ - أنا مبتكر. ١٣أ - أنا بطيء فى التغيير.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

١٤ - أنا أفكر بطريقة مباشرة. ١٤أ - أنا أتعمد التفكير فى الأشياء بطريقة ملتوية.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

١٥ - أنا لا أميل إلى التفاعل كثيراً مع الجنس الآخر فى الأماكن العامة. ١٥أ - أنا أميل إلى التفاعل كثيراً مع الجنس الآخر فى الأماكن العامة.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

١٦ - أنا أؤمن بأن القدر هو الذي يحدد المستقبل. ١٦أ - أنا أؤمن بأن المستقبل يتأثر بالتخطيط الواعى والعمل الجاد.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

١٧ - أنا أعتقد بأن النجاح يقاس بحسب الإنجاز (المنزلة المهنية، الثروة المادية ،.... إلخ) ١٧أ - أنا أعتقد بأن النجاح يقاس بحسب الانسجام مع الطبيعة ومع الآخرين.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

١٨ - أنا سعيد بالسير فى الحياة على وتيرة بطيئة. ١٨أ - أنا أحب أن أسير فى الحياة في الخط السريع.

٣ ٢ ١ . ١ ٢ ٣

١٩ - أنا أحتاج إلى مساحة شخصية قليلة جداً. ١٩أ - أنا أحتاج إلى قدر كبير من المساحة الشخصية.

٣ ٢ ١ ١ ٢ ٣

٢٠ – أنا أعتقد بأننى شخص رسمي جداً.				٢٠أ – أنا إنسان غير رسمي.		
٣	٢	١	٠	١	٢	٣
٢١ – أنا أحب أن يكون لدى كثير من العلاقات السطحية.				٢١أ – أنا أفضل أن يكون لدى عدد قليل من العلاقات القوية العميقة فقط		
٣	٢	١	٠	١	٢	٣
٢٢ – أنا لا أشعر أن هناك حاجة للتعبير عن كل شيء بالكلمات: الناس ليسوا بحاجة إلى الإفصاح عن كل شيء لتعريفى بشعورهم.				٢٢أ – أنا أحب أن أقول ما أعنيه مباشرة وإلا كيف يتسنى لنا نعرف أن بعضنا يفهم البعض الآخر		
٣	٢	١	٠	١	٢	٣
٢٣ – غالباً ما أجد نفسى ألعب دور الوسيط فى حل النزاعات.				٢٣أ – أنا عادة أكون قادراً على إجراء المصالحات المباشرة.		
٣	٢	١	٠	١	٢	٣
٢٤ – إذا كنت أنا المسئول فأنا أتحمل المسئولية حتى عن أخطاء الآخرين التى يعملون تحت رئاستي				٢٤أ – حتى لو كنت أنا المسئول أنا لا أستطيع أن أتحمل مسئولية أخطاء المرؤوسين.		
٣	٢	١	٠	١	٢	٣
٢٥ – أنا أميل إلى تجنب الالتقاء بالعين				٢٥أ – أنا أميل إلى استخدام الالتقاء بالعين بشكل جيد.		
٣	٢	١	٠	١	٢	٣

(٦٨) الزمان والمكان:

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥) دقيقة تقريباً.

الهدف:

- تحديد نوع سلوك المديرين الذكور، والذى لا يعتبر تحرشاً ولا يقصد به ذلك، ولكنه يحط من كرامة النساء فى مكان العمل.
- تطوير بعض الأساليب للتعامل مع مثل هذا النوع من السلوك.

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون الحجم المناسب أى عدد؛ بحيث يتم تقسيمه إلى مجموعات فرعية من (٥ - ٦) أفراد.

البيئة:

غرفة الفصل أو أى منطقة عمل. على أن يكون لدى جميع المشاركين أدوات للكتابة. مع تجهيز نسخة واحدة لكل مشارك من الحالة النقدية «الزمان والمكان».

الإجراءات:

١ - قسم المشاركين إلى مجموعات صغيرة من (٣ - ٥) أفراد، واطلب من كل مجموعة أن تختار ممثلاً لها يتحدث بالنيابة عنها.

٢ - وزع نسخة من الحالة النقدية لكل مشارك، وأعط جميع المجموعات قرابة (١٥) دقيقة لتسجيل النقاط الجوهرية الخاصة بالحالة.

٣ - أحضر جميع المجموعات مع بعضها. واطلب من قائد كل مجموعة بالتناوب أن يلخص مناقشة مجموعته. وقد ترغب أن تطلب متطوعين لكتابة النقاط الجوهرية

على السبورة أو اللوح الورقى أو تسجل الملاحظات بنفسك أو تجمع بين هذا وذاك. حاول أن تسجل على الأقل خمس تعليقات منفصلة ومختلفة.

التقويم:

استعرض النقاط الخمس الجوهرية التى سجلت من تقرير قائد كل مجموعة، واطلب من المشاركين أن يضعوها فى تسلسل حسب أهميتها. وسع النقاش خاصة إذا كان المشاركون خليطًا من الرجال والنساء ليشمل بعض الإهانات التى يتلقاها الشباب من أولئك الأكبر منهم سناً، مثل سونى (Sonny) أو (الشاب الصغير).

الاختتام:

ما هى النصائح التى تبادلها المشاركون فيما بينهم عن كيفية تجنب أو تقليل الإيحاءات المقصودة أو غير المقصودة والإهانات التى لها علاقه بطريقة ما بالجنس أو العمر، أو أى خصائص شخصية أخرى.

نشرة للقراءة:

المكان والزمان (حالة نقدية):

إن الشركة التى تعمل بها ليز (Liz) لها سمعة طيبة فى معاملة موظفيها بأسلوب جيد، ولكن ليز قدمت بالأمس إنذاراً بأنها ستترك العمل. كان مدير ليز غاضباً؛ لأن هناك عملاً مهمًا سوف تتركه دون أن تنهيه، وهى واحدة من أفضل السكرتيرات اللاتى عملن لديه. سأل ليز عن سبب مغادرتها لكنها رفضت أن تخبره، وعرض عليها راتباً أكثر إن هى بقيت، ولكنها رفضت للمرة الثانية، وكان من الواضح أنها مصممة على ترك الشركة.

كان من عادة الشركة إجراء مقابلات شخصية مع من يتركون العمل بها. فى أثناء مقابلة المغادرة أسرَّت ليز لمسئول مكتب التوظيف بأن المدير كان يناديها باستمرار «البنت الصغيرة» و «يا عزيزتي»، وأنها لم تعد تتحمل هذا السلوك الأبوى أكثر من ذلك.

«هناك زمان ومكان لكل شيء»، هكذا قالت لمسئول التوظيف «أنا لا أمانع أن يناديني صديقي بـ «ياعزيزتي»، ولكن ليس من قبل مديري في المكتب ولا تحت أي ظرف من الظروف. أنا في طريق مهني لأكون مسئولة برنامج، كيف يمكنني أن أتوقع أن ينظر إلي بجدية إذا كان مديري يناديني «البنت الصغيرة». ناقش مسئول التوظيف ملاحظات ليز مع المدير بعد أخذ إذنها بذلك وقد قالت «أنا لا أريد أن أجرح مشاعره، إنه انسان كبير ولطيف». كان المدير مندهشاً ومحزوناً أن يعرف أن سلوكه الذي قصد به اللطف قد أسيء تفسيره، واعتذر لليز التي وافقت على البقاء في الشركة. وأصبحت علاقة العمل بينهما علاقة زمالة، وبعد ثلاثة أشهر أوصى بترقيتها لمنصب مسئولة برنامج.

(٦٩) فضلاً كفوا عن الحديث الخادش للحياء فنحن نعمل:

الزمن المطلوب:

قرابة (٤٥) دقيقة.

الهدف:

- لمناقشة موضع التحرش بطريقة بناءة أكثر منها افتراضية.
- لمناقشة حاجة الرجال والنساء إلى إيجاد أنماط جديدة من السلوك فيما بينهم في مكان العمل، وذلك على أساس علاقاتهم الظاهرة وبدرجة أعلى من المساواة.

حجم المجموعة:

أي عدد يمكن إدارته مقسماً إلى مجموعات فرعية تتكون من (٣ – ٥) أشخاص.

البيئة:

غرفة الفصل أو أي منطقة أخرى. مع تجهيز نسخة من المحاضرة المصغرة لكل مشارك.

الإجراءات:

١ - اشرح أهداف النشاط. وابدأ بمناقشة قصيرة لتتأكد أن كل فرد مدرك لما يلى:

بعض الدول - وليس جميعها - توفر حماية قانونية للأفراد الذين يتعرضون للمضايقة أو التهديد أو يصرحون بأن أناساً أعلى منهم سلطة يدفعون لهم بقوة لإقامة علاقات جنسية تتعارض مع رغباتهم.

نهاية بديلة:

كان المدير غاضباً جداً لأن ليز كانت طفولية جداً وقال «تخلُّص جيِّد». قام مسئول التوظيف بتعيين امرأة أكبر سناً كسكرتيرة للمدير التى استمتعت أن يقال لها «عزيزتى»، ولم يكن لديها أى طموح وظيفى.

طلب مسئول التوظيف من مدير التدريب أن ينفذ برنامجاً عن «ماهية التحرش وكيفية تجنبه فى مكان العمل» واتخذ الترتيبات اللازمة لجعل المدير يحضره.

عثرت ليز على عمل آخر مع بنك تجارى، وخلال عام واحد بدأت التدريب لتكون مستشارة مالية للشركات العميلة للبنك.

- سواء أخذ القانون وضعه أم لم يأخذ، فإن التحرش الجنسى سلوك عدوانى ليس له محل فى عقد العمل، ومع ذلك فمن الصعب تحديده. فى بعض الأحيان لا يدرك مرتكبوه أن سلوكهم هذا يسبب الاستياء والأسى للآخرين. ولا يعرف دائماً هؤلاء المعتدى عليهم كيف يتعاملون مع الموقف، أو أنهم لا يرغبون فى الشكوى خوفاً من الانتقام كعدم منحهم ترقية أو فقدان وظيفتهم... وما إلى ذلك.
- لذلك فإن الهدف من بدء النقاش هو جعل الناس يتكلمون عن منشأ التحرش الجنسى، وما الذى يمكن عمله لمنعه وتجنبه وإيقافه عن طريق إيجاد وسائل جديدة لعلاقة كل منهما بالآخر فى العمل.

٢ - اقرأ أو تحدث من خلال المحاضرة المصغرة، ثم ابدأ مناقشة لمحتواها ووزع النسخ.

التقويم:

هل يحتاج الرجال والنساء إلى أن يجدوا طرقاً جديدة لعلاقاتهم مع بعضهم فى أدوارهم المتساوية فى العمل؟ وهل يحتاج الرجال والنساء إلى يجدوا طريقة جديدة لعلاقاتهم مع بعضهم فى العمل؟

الاختتام:

حاول الاعتماد على تجارب المشاركين الشخصية، وركز على ما يقدمونه من تعليقات إيجابية.

نشرة للقراءة:

فضلاً كفوا عن الحديث الخادش للحياء فنحن نعمل:

- محاضرة مصغرة:

يحتمل أن أبسط طريقة لتعريف التحرش الجنسى مستمدة من التشريع الأمريكى وثيق الصلة بالموضوع الذى يمكن صياغته على النحو التالى:

«إن الفعل المشين (التحرش الجنسى) هو أى اهتمام شخصى يستاء منه الفرد إذا حصل له، ولديه حق الاعتراض عليه بشرط أن يوضح الفرد أولاً للشخص الآخر بأن هذا الأمر غير مرغوب فيه».

يزعم كثير من الرجال أنهم لا يفهمون المقصود بالتحرش الجنسى، وغالباً ما يشعر المرء بالشفقة تجاه هذا الارتباك خاصة عندما يجب على النساء أن يعملن مع الرجال كنظراء فى وظائف هى فى العادة رجالية مثل الميكانيكا والهندسة الإنشائية والإدارة والهندسة المعمارية وما إلى ذلك.

على سبيل المثال كان مدير موقف سيارات فى إحدى المدن الريفية راغباً فى منح ثلاث مهن ميكانيكية لفتيات أكملن دورة فى أساسيات صيانة السيارات من كلية تقنية محلية. كان هذا عرضاً شهماً وابتكارياً، خاصة أن كثيراً من خريجى المدارس وخاصة الفتيات يجدن صعوبة فى الحصول على وظيفة فى المناطق الريفية، ورغم ذلك فإن الفتيات لم يعملن إلا لمدة شهر فى تلك الحرف المهنية قبل أن يفصلهن المدير. دعا المسئول المهنى فى الكلية التقنية إلى حلقة للبحث عن موطن الخطأ. ليس هناك خطأ فى الفتيات، هكذا طمأنه المدير، بل على النقيض من هذا فقد كن عاملات جيدات، ذكيات، متحمسات وسريعات التعلم. «لماذا - إذن - تم التخلص منهن؟ هكذا تساءل» سأل المسئول المهنى. وكانت إجابة المدير: «لأنهن شغلن الفتيان» مؤكداً أنه لا يحصل على أى عمل منهم منذ وصولهن فهم يصرفون جل وقتهم فى محاولة جذبهن. من الواضح أنه لم يدر بخلد المدير أو المسئول المهنى أن يقوم بالتخلص من الفتيان وأن يبقى على الفتيات.

إن الأمر ليس قاصراً على الفتيان والفتيات الذين يجدون صعوبة فى التركيز على العمل فى أثناء وجود كل منهم حول الآخر. فالرجال والنساء البالغون لديهم نفس المشكلة. فعلى سبيل المثال كيف يمكن للنساء الشابات المحترفات اللاتى لديهن خبرة قليلة فى الحياة حماية أنفسهن من الوقوع فى حب زملائهن المشرفين على تدريبهن؟ هؤلاء الرجال لديهم الرغبة فى الخروج عن المألوف لمساعدة زملائهم الأقل خبرة رجالاً ونساءً، وعلى العموم فإن دورهم يتطلب أن يكونوا مهتمين وداعمين لهؤلاء النساء. ليس من المدهش أن بعض النساء سيعتبرن هذا السلوك تجاههن ليس دعماً واهتماماً فقط بل إنه الحب.

كيف يعامل الرجال زميلاتهن الناشئات؟ هل يستطيعون أن يضعوا أيديهم على أكتافهن ويقترحون شراباً فى مكان هادىء بعد العمل؟ هذا سلوك ودى مقبول بين

زملاء العمل الرجال، ولكن هل ستراه النساء بنفس الطريقة؟ إن مثل هذه المعضلات تخلق كبتاً بين الرجال، والنساء فى مكان العمل مما يعوق تكوين علاقات مهنية بناءة. إن المديرين من الرجال يعرفون كيف يعاملون سكرتيراتهم، وزوجاتهم، وبناتهم، وزوجات وبنات زملائهم، ولكن كيف يعاملون النساء بوصفهن مديرات؟ وربما عليهم الآن أن يجدوا أساليب جديدة لمعاملة السكرتيرات.

إن كثيراً من الرجال وربما أغلبهم يرغبون حقيقه فى إرساء علاقة متساوية مع زميلاتهم من النساء، ولكنهم فى الحقيقة جميعاً لا يعرفون كيف يتصرفون بشكل سليم تجاه هذا الصنف الجديد من النساء عندما يجب أن تكون جميع علاقاتهم الاجتماعية هى العناية بهن، وعمل القرارات لهن، وإبلاغهن بما يجب أن يقمن به، ورعايتهن عموماً.

وعلى العكس، كيف تتصرف النساء المديرات تجاه زملائهن الرجال؟ وكنوع من التقليد فإن النساء قد علّمن أن يبحثن عن نصيحة الرجال، وأن يذعنّ لحكمهم، ويتصرفن حسب أوامرهم فيما يتعلق بالتخطيط والضبط والتنظيم وتوجيه أحداث الحياة (وظائف القيادة التقليدية). ولكن كيف يمكن لمديرة شابة بعد أن تستمع إلى رأى زميلها الرجل الأكبر منها سناً أن ترفض نصيحته وأن تتبع آراءها بدون أن تشعر بأنها قد تصرفت بشكل سيئ؟ (بدون ذكر مشاعره نتيجة رفضها رأيه).

لقد حظى موضوع التحرش باهتمام كبير من الرأى العام فى السنوات الأخيرة وبشكل صحيح. ولكن يجب ألا نسمح لهذا أن يصرف انتباهنا عن الأمور الأقل مأساوية ومتعة، ولكنها لا تقل أهمية عن علاقتنا اليومية كرجال ونساء فى العمل. من المتفق عليه بشكل عام فى هذه الأيام أن نموذج «أنا طرزان وأنت جين» لسلوك الذكر والأنثى ليس له علاقة. إنها مسئولية النساء وبنفس القدر مسئولية الرجال أن يجدوا نموذجاً جديداً لعلاقتهما يناسب العصر الذى نعيش فيه ونوع العمل الذى نقوم به.

(٧٠) رعاية الطفل :

الزمن المطلوب:

تنفذ هذه المحاكاة فى ثلاث جلسات على الأقل بحيث يفصل بين كل منها أسبوع على الأقل، وتستمر كل جلسة لفترة تتراوح بين الساعة إلى الساعتين.

الهدف:

إعطاء المشاركين الخبرة فى الانغماس فى دائرة الجودة (Q C) كجزء من برنامج إدارة الجودة الشاملة (T Q M).

حجم المجموعة:

يمكن أن يكون الحجم أى عدد يمكن إدارته علماً بأن الشكل المثالى أن يحضر المشاركون من خلفيات تنظيمية متعددة، ولكن يمكن أن ينفذ النشاط كتمرين داخلى أيضاً.

البيئة:

غرفة الفصل، مع الاطلاع على بعض الأدبيات عن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (T Q M)، ودائرة الجودة (Q C). وقد ترغب أيضاً فى تقديم أسئلة بحثية متعددة للمشاركين.

الإجراءات:

الأسبوع (١):

١ – قسم المجموعات إلى فرق صغيرة من (٥ – ٧) أفراد.

٢ – اشرح الهدف من النشاط ونطاقه. وبين أن الفرصة سوف تتاح لكل مشارك لاكتشاف أى شىء فى الحياة الواقعية ينتمى إلى دائرة الجودة (Q C).

٣ – أكد أن دائرة الجودة (Q C) ليست مجرد مجموعة نقاش. إنها عبارة عن فريق بحث هدفه تجميع دلائل قويه لإثبات وجود أى مشكلة أو مراقبة جودة بعض السياسات أو العمليات أو المنتجات. وهو جزء من برنامج المنظمة الواسع، الذى تقوده الإدارة العليا فى إدارة الجودة الشاملة (T Q M).

٤ – السؤال البحثى الذى سيجيب عليه جميع أعضاء دائرة الجودة (Q C) هو: «نظراً لأن الأشياء الأخرى متساوية (على أن التمويل... إلخ متوافر) فهل ستطبق جودة المنتج فى المنظمة التى أعمل بها، إذا كان كذلك فهل ستوفر تسهيلات لرعاية الأطفال الذين يعولهم الموظفون ؟

٥ – سيجرى كل فريق بحثاً (اذا كان المشاركون قادمين من نفس المنظمة، يستطيع كل فريق أن يجرى بحثه على قسم مختلف ويقدم النتائج) على أن يغطى البحث جميع أفراد العينة، أى جميع الموظفين، وإذا كان هذا غير ممكنٍ، تستطيع الفرق إجراء البحث على الأقل على عينة ممثلة من جميع الموظفين الذين ليس لديهم أطفال يرعونهم، وعلى جميع العاملين الذين لديهم أطفال.

٦ – يجب على جميع الأعضاء فى كل الفرق التعاون فى كتابة الاستفتاء مع أن كيفية توزيع أدوارهم متروكة لهم. وسيكتب الاستفتاء خلال الأسبوع القادم، ويناقش فى الاجتماع القادم.

الأسبوع (٢):

١ – مناقشة الاستفتاء. هذه بعض الأسئلة التى يجب أن تكون ضمن الاستفتاء للإجابة عليها:

– ما هى نسبة الموظفين الذين ليس لديهم أطفال يرعونهم؟ فذلك سوف يدعم الاقتراح على أساس أن تقديم خدمة رعاية الطفل سوف تزيد من الإنتاجية، وإضافة لذلك سوف تكون إضافة للجودة الشاملة الخاصة بإنتاجية وخدمة المنظمة.

- ما هى الترتيبات الحالية التى يقوم بها الآباء الذين لديهم أطفال يحتاجون إلى عناية فى أثناء وجودهم فى العمل؟ وكيف تكون هذه الترتيبات غير مرضية. (أى هل تسبب مشكلات تؤثر على جودة عمل الوالدين) ؟

- ما هى النسبه بين أفراد العينة الذين يرعون أطفالاً والذين يربونهم لوحدهم (والد واحد)؟ ما هى مشكلات رعاية الطفل الخاصة بهذه المجموعة؟ هل تؤثر هذه المشكلات على جودة عملهم؟

٢ - أكد الحاجة إلى جمع دلائل تجريبية (مثل الحقائق والأرقام). إدارة الجودة الشاملة (T Q M)، ولا تعتمد على آراء الناس بنفس القدر من الدلائل الحسابية لجودة التحكم.

٣ - عندما تكون أنت وجميع أفراد المجموعة مقتنعين بأن لدى كل فريق استبانة مناسبة، فكن كمصدر معلومات لهم، فى الحين الذى يناقش الناس فيه ترتيبات عرض الاستبانة وتحليل النتائج، من المحتمل أن يكون هناك عدد من المشاركين الذين لديهم خبرة فى استخدام قاعدة البيانات وسيتطوعون لتنظيم هذه البيانات.

التقويم:

الأسبوع (٣):

اطلب من كل مجموعة بالتناوب أن توضح نتائج بحثها.

الاختتام:

إذا بينت الأبحاث أن المنظمة سوف تستفيد من تقديم تسهيلات رعاية الطفل للموظفين، وإذا رغبت فى أن يستمر التمرين خلال الأسابيع القادمة، إليك بعض المقترحات لأسئلة المتابعة البحثية:

- ما هو حجم المكان؟
- من سيعمل به؟
- أين سيكون موقعه؟
- ما هى ساعات العمل المفترضة؟

(٧١) الانتقال إلى موقع آخر:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- لتشجيع المشاركين على البدء فى الحديث فيما بينهم وتبادل الأفكار تمهيداً للدرس أو الحلقة الدراسية... وخلافها.
- للمناقشة المختصرة لبعض المشكلات الشخصية التى تمر على الموظفين فى أثناء انتقالهم إلى موقع اخر.

حجم المجموعة:

يمكن أن تكون المجموعة من أى عدد (٣ - ٢٥) شخصاً. ولكن يمكنك تنفيذ هذا النشاط مع مجموعات أكبر، وفى بيئات تشتمل على قاعة محاضرات مدرج بها مقاعد ثابتة.

البيئة:

يفضل غرفة الحلقة الدراسية، بحيث يتم ترتيبها على طاولات دائرية إلا أن هذا ليس ضرورياً. مع تجهيز نسخة من «إلى أين سأذهب؟» لكل مشارك. وتوفير أدوات كتابية لشخص واحد من كل خمسة أشخاص تقريباً.

الإجراءات:

١ - وزع نسخ «إلى أين سأذهب» بمعدل واحدة لكل شخص.

٢ - اطلب من المشاركين أن يستديروا باتجاه جيرانهم (إذا كانوا جالسين على مقاعد ثابتة) أو أن يعملوا مع مجموعتهم (إذا كانوا جالسين على طاولات دائرية) لمناقشة النشرة اليدوية وإضافة أى تعليقات قد تطرأ لهم ولها علاقة بالموضوع. اطلب أن تتضمن التعليقات مقترحات عن الكيفية التى من خلالها يزيل المديرون الضغوط المتكونة أو على الأقل يقللونها.

٣ - اطلب من عضو واحد من كل مجموعة أن يعمل مسجلاً، ليكتب إقتراحات وتعليقات الأفراد، وأعط كل مسجل دفتراً وقلم رصاص إذا لم يكن لديهم أدوات كتابية خاصة بهم.

٤ - امنح مدة (١٠) دقائق لهذا النشاط، ثم اطلب من الجميع الانتباه واطلب من جميع المسجلين قراءة ملاحظاتهم بصوت عالٍ. خذ عينة عشوائية إذا كان هناك عدد من المجموعات والوقت لديك قصير. حدد أى تعليقات قد تبدو لك مفتاحًا مهمًا ثم علق عليها.

التقويم:

ما هى التعليقات التى قدمها الناس عن نتائج البحث؟ ما هى المشكلات التى يراها الناس وكأنها مشكلاتهم الجوهرية الخاصة عند الانتقال إلى موقع آخر (أو ما الذى يعتقدون أنه يمثل ضغطاً أكثر عليهم إذا اضطروا للانتقال من الموقع)؟ ما هى الاقتراحات التى لديهم للمديرين للتخفيف من هذه المشكلات؟

الاختتام:

اسأل بشكل عشوائى عن أى موقف شخصى طريف ذى علاقة بالانتقال إلى موقع آخر والتى ربما يرغب المشاركون فى ذكرها.

نشرة للقراءة:

إلى أين سأذهب؟:

يبين ما يلى بعض العبارات المختارة من دراسة لعمال مكتب فى معهد حكومى عام فى (١٩٩٣م) فى هاواى. إنهم سينتقلون قريباً من قسم لآخر، فى جزء آخر من المبنى، وقد طلب منهم ما يلى: «ما هى بعض اهتماماتكم الرئيسية الخاصة بالانتقال إلى موقع آخر؟ وقد اشتملت الإجابات على ما يلى»:

- فقدان السيطرة.
- عدم الأمن.
- من سيكون مديرى؟
- ما هى واجباتى الجديدة؟
- لقد كنا مجموعة سعيدة هنا فكيف سيكون زملائى الجدد فى العمل؟
- هل ستكون بيئة العمل الجديدة صاخبة أم هادئة؟
- هل سيكون لمكتبى الجديد نافذة؟
- كم ستبعد آلة التصوير عن مكتبى؟
- أين ستكون الطابعة المتصلة بجهاز الحاسب الشخصى الخاص بى؟

(٧٢) من هناك ؟:

الزمن المطلوب:

قرابة (٢٠) دقيقة.

الهدف:

- لتقديم موضوع تقليص الوظائف.
- لتشجيع الناس على البدء بالحديث وتبادل الأفكار.

حجم المجموعة:

يمكن تنفيذ التمرين بأى عدد من (٣) أفراد فأكثر. يمكن أن تقسم الأعداد الكبيرة إلى مجموعات فرعية.

البيئة:

غرفة الحلقة الدراسية، أو غرفة المؤتمرات... وخلافها.

الإجراءات:

١ - أعلن أهداف النشاط.

٢ - قسم المجموعة إلى مجموعات فرعية إذا كان ذلك ضرورياً، بحيث لا يكون هناك أكثر من (٧) أفراد فى كل فريق مناقشة.

٣ - اطلب من الجميع أن يتخيلوا أنهم مجموعة من العاملين بأحد المكاتب. وأنهم قد سمعوا من خلال الإشاعات من مصدر مطلع أن شخصاً ما من المكتب سينقل فى القريب العاجل؛ لأن الشركة تتجه نحو إجراء تقليص وظيفى. واطلب منهم مناقشة ما يلى:

- أنواع التعليقات التى يبديها بعضهم لبعض.

- أى إجراء عام أو جماعى قد يتخذونه.

- أى إجراء قد يتخذه بعضهم كأفراد.

٤ - امنح كل شخص قرابة (١٠) دقائق للمناقشة مع الفريق، ثم اطلب من الجميع الانتباه، واسأل عن التعليقات العامة حول الموضوعات المذكورة.

التقويم:

- ما نوع التعليقات ؟

- ما نوع الاجراء العام - إن ذكر ثمة أى إجراء عام ؟

- ما نوع الإجراء الفردى الذى قد يتخذه بعض الافراد فى مثل هذا الموقف ؟

الاختتام:

وسع النقاش عن موضوع تقليص الوظائف بشكل عام. للاستفادة من خبرات الأفراد.

المراجع

Belbin, R Meredith (1981) *Management Teams; Why they Succeed or Fail*, London: Heinemann.

Cameron, Kim S and David A Whetton (1984) 'A Model for Teaching Management Skills'; in D A Whetton and K S Cameron *Developing Management Skills*, Glenview, Ill: Scott, Foresman and Co.

Campbell, Donald T and Julian C Stanley (1963) *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*, Chicago: Rand McNally.

Dewey, John (1974) *John Dewey on Education: Selected Writings*, Chicago: University of Chicago Press.

Duke, Richard (1975) *Gaming: the Future's Language*, San Francisco: Sage Publications.

Fiedler, Fred F and Martin M Chemers (1974) *Leadership and Effective Management*, Glenview, Ill: Scott, Foresman and Co.

Goffman, Irving (1975) *The Presentation of Self in Everyday Life*, New Jersey: Prentice-Hall.

Guthrie, Sir Tyrone (1971) *Tyrone Guthrie on Acting*, London: Studio Vista.

Hersey, Paul (1984) *The Situational Leader*, La Jolla, CA: Center for Leadership Studies.

Hersey, Paul and Kenneth H Blanchard (1977) *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 3rd edn, New York: Prentice-Hall.

Hope, Joanne (1986) *Games Nurses Play*, Sydney: Pergamon.

Knowles, Malcolm S (1977) *The Modern Practice of Adult Education: Andragogy versus Pedagogy*, New York: Association Press.

Kolb, David A, Irwin M Rubin and James M MacIntyre (1984) *Organizational Psychology: an Experiential Approach to Organizational Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall.

Laver, Michael (1979) *Playing Politics*, Harmondsworth: Penguin.

Lineham, Thomas E and Barbara Ellis Long (1970) *The Road Game*, New York: Herder and Herder.

Livingston, S and C S Stoll (1973) *Simulation Games, an Introduction for the Social Studies Teacher*, New York: Free Press.

Moore, Barry (1978) *Australian Management Games*, Sydney: University of New South Wales Press.

Moore, Peter (1987) *Let's Have Moore Drama*, Sydney: Methuen.

Parsons, Talcott (1962) 'The School Class as a Social System', in A H Halsey, J Floud and C A Anderson (eds) *Education, Economy and Society*, New York: Glencoe Free Press.

Pfeiffer, J William and John E Jones (1975) *A Handbook of Structured Experiences for Human Relations Training*, La Jolla, CA: University Associates.

Reddin, W J (1971) *Effective Management by Objectives: the 3-D Method of MBO*, New York: McGraw Hill.

Rogers, Carl R (1969) *Freedom to Learn*, Columbus, Ohio: Merrill.

Stanislavsky, Constantine (1962 [1937]) *An Actor Prepares* (translated by ERH), London: Geoffrey Bles.

Stone, Elizabeth (1981) 'A Game for APACE'; *APACE*, 13, December 1981 (PO Box 81, Wentworth Building, Sydney University, Australia 2006).

Via, Richard A and Larry E Smith (1983) *Talk and Listen: English as an International Language via Drama Techniques*, Oxford: Pergamon.

Walford, Rex (1979) *Simulation Games in the Classroom*, London: Longford

المترجمتان في سطور

نورة بنت عبدالله مساعد الفايز .

- من مواليد شقراء - المملكة العربية السعودية .

** المؤهل العلمى:

- ماجستير تربية، تخصص تقنيات تعليم، جامعة ولاية يوتا، الولايات المتحدة الأمريكية ١٩٨٢م.

** الوظيفة الحالية:

مديرة عام الفرع النسائى - معهد الإدارة العامة.

** الأنشطة العلمية:

- بحث بعنوان (أنواع التدريب والعوامل التى تحكم اختيارها)، وذلك لندوة (التدريب وأهميته فى رفع كفاءة الموظفة) عام ١٤٠٧ - معهد الإدارة العامة.

- المشاركة فى بحث ميدانى بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية للقوى العاملة النسائية فى مدينة الرياض) عام ١٤٠٨ - معهد الإدارة العامة.

- المشاركة فى الندوة النسائية التى عقدت حول (عمل المرأة: التوسع بين الضرورة والملحة وتصورات التطبيق فى ضوء الشريعة الإسلامية) عام ١٤١٥ - رئاسة الحرس الوطنى.

- بحث بعنوان (التطور الكمى والنوعى لخريجات البرامج الإعدادية فى الفرع النسائي لمعهد الإدارة العامة)، وذلك لندوة (واقع ومستقبل سوق العمل للمرأة السعودية) عام ١٤١٧ - جمعية الاقتصاد السعودية.

- بحث بعنوان (الإدارة والإداري المحنك)، وذلك للقاء العلمى (الملك عبدالعزيز والتنمية الإدارية) عام ١٤٢٠- معهد الإدارة العامة .

بهية بنت عبدالحميد يوسف أبو علي.

- من مواليد الأحساء .

**** المؤهل العلمى :**

- ماجستير، إدارة صحة ومستشفيات، جامعة الملك سعود بالرياض عام ١٤١٣هـ.

**** الوظيفة الحالية :**

- عضو هيئة تدريب بالفرع النسائى لمعهد الإدارة العامة.

**** الأنشطة العلمية :**

- المشاركة فى إعداد استشارات تنظيمية.

- إعداد حقائب تدريبية للبرامج الإعدادية والتدريبية.

- المشاركة فى تنفيذ حلقات تطبيقية فى مجال الإدارة العامة.

مراجع الترجمة فى سطور

- د. سالم بن سعيد حسن القحطاني.

- من مواليد ١٣٨٠هـ آل الصقر - عبيدة قحطان.

** المؤهل العلمى :

- دكتوراه فى الإدارة العامة؛ تخصص إدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة بتسبرج ١٩٩١م.

** الوظيفة الحالية :

- أستاذ الإدارة العامة المشارك بجامعة الملك سعود.

** الأنشطة العلمية :

قام بإعداد بحوث ومؤلفات ومقالات علمية نشرت فى مجلات علمية متخصصة، منها:

- كتاب "الموارد البشرية فى عهد خادم الحرمين الشريفين"، (مشترك)، جامعة الملك سعود (٢٠٠٢م).

- كتاب "القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج العالمى فى القيادة" مطابع مرامر، الرياض، (٢٠٠٢م).

- كتاب "منهج البحث فى العلوم السلوكية مع تطبيقات على، (SPSS)"، مشترك، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض. (٢٠٠٠م).

- بحث "محددات الإبداع عند موظفى إدارات التطوير الإدارى للأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود ١٤٢١هـ.

- بحث "تطوير التعليم الإدارى فى المملكة العربية السعودية "الندوة الكبرى بمناسبة المئوية، جامعة الملك سعود ١٤٢٠هـ.

- بحث «مدى ملاءمة مخرجات التعليم العالى لمتطلبات سوق المال» دورية الإدارة العامة، رجب ١٤١٩هـ.

- بحث "قياس مستوى جودة الخدمة فى القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية" مجلة الاقتصاد والإدارة جامعة الملك عبدالعزيز ١٤١٧هـ.

- بحث "إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها فى القطاع الحكومى"، مجلة الإدارة العامة، (شوال ١٤١٣ هـ، ص ٧-٣٩).

- بحث "مظاهر الفساد الإدارى من وجهة نظر مدراء الإدارات بالأجهزة الحكومية" (مشترك)، مجلة الملك سعود ١٤١٨هـ.

- بحث "التمثيل البيروقراطى فى بعض الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية" (مشترك). مجلة دراسات، المجلد (٤)، العدد (٢)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، تموز ١٩٩٧م.

- بحث "إدارة الصراع التنظيمى: دراسة استطلاعية على موظفى القطاع العام" (مشترك)، مجلة جامعة الملك سعود ١٤١٩هـ.

- Total Quality Management Applications In Some Saudi Public Sector Orjanizations

مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز ١٤١٨هـ

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ

هذا الكتاب

لقد أعِدَّ هذا الكتاب لكل من يرغب فى استخدام أساليب التعلم التفاعلى (كالمناقشات الموجهة ، والخبرات المنظمة ، وتمثيل الأدوار ، والألعاب والمحاكاة) فى دورات تدريبية موجهة رسميًا نحو تدريب القيادات فى مجموعات . ولا ينطبق ذلك فَحسْب على المهنيين من مدرسين وأخصائيين اجتماعيين وقادة ناشئين وخبراء اتصال بين الثقافات ومستشارى تنمية الموارد البشرية ومهنيين صحيين - بل ينطبق كذلك على أولئك المهنيين المماثلين الذين لم يدربوا رسميًا كقادة المجتمع . لقد أُلِّف هذا الكتاب ليأخذ هذا التصور فى الحسبان لمراعاة الاختلاف الواسع فى مجموعة القادة .

ردمك : ٥ - ١٠٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

إخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ